



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Führung im Kontext von Activity Based Working und Homeoffice

MASTER-ARBEIT

2024

Autorin

Noonpanassak, Hannah

Begleitperson

Prof. Dr. Schulze, Hartmut

Praxispartnerin

Witzig The Office Company AG

Kontaktperson Dr. Vogt, Katharina

Zusammenfassung

In der vorliegenden Masterarbeit wurden anhand halbstrukturierter Leitfadeninterviews mit Führungspersonen Herausforderungen und Chancen erhoben, die sich aus Sicht der Führungspersonen an ihre Führungsarbeit bei Activity Based Working und Homeoffice stellen, sowie die relevanten Kompetenzen in diesem Zusammenhang identifizieren. Zu den Herausforderungen gehören der Teamzusammenhalt, die Kommunikation, das Vertrauen und die Balance zwischen Nähe und Distanz in der Führung. Gleichzeitig bieten Activity Based Working und Homeoffice Chancen für die Führungspersonen, welche in der gesteigerten Flexibilität, der erhöhten Arbeitsmotivation, der Attraktivität als Arbeitgebende und der geförderten Eigenverantwortung der Mitarbeitenden liegen. Die Untersuchung zeigte, dass die Führungspersonen sich selbst wichtige Kompetenzen zuschreiben, um diese Herausforderungen zu bewältigen und die Chancen optimal zu nutzen. Zu den relevanten Kompetenzen der Führungspersonen gehören Empathie, Vertrauen, Veränderungsfähigkeit, Kommunikation, Flexibilität, Organisationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Durchsetzungsvermögen. Weiter folgte eine Fokusgruppen-Diskussion mit Mitarbeitenden, um die Erwartungen an ihre Führungspersonen bei Activity Based Working und Homeoffice zu eruieren. Die Mitarbeitenden erwarten von ihren Führungspersonen klare und regelmässige Kommunikation sowie Vertrauen, Offenheit gegenüber Veränderungen, Nähe zu ihren Führungspersonen, Empathie, Fairness in der Behandlung, Partizipation der Mitarbeitenden, organisatorische Fähigkeiten, Durchsetzungsvermögen, Fachwissen und eine Vorbildfunktion in der Anwendung von Activity Based Working und Homeoffice. Die Ergebnisse der Fokusgruppen-Diskussion bestätigen dadurch die von den Führungspersonen genannten, relevanten Kompetenzen und ergänzen sie vor allem durch die Betonung der Vorbildfunktion.

Schlüsselwörter: Führung, New Work, Activity Based Working, Homeoffice, Kompetenzen

Abstract

In this master's thesis, semi-structured guided interviews with managers were used to identify the challenges and opportunities, as well as the relevant competences that managers find within their work when it comes to activity based working and homeoffice. The challenges include team cohesion, communication, trust and the balance between closeness and distance in leadership. At the same time, activity based working and homeoffice offer opportunities for managers, which lie in the increased flexibility and work motivation, attractiveness as an employer and the increased personal responsibility of employees. The study showed that managers ascribe important competences to themselves in order to overcome these challenges and make the most of the opportunities. The relevant competences of managers include empathy, trust, the ability to change, communication, flexibility, organisational skills, the ability to deal with conflict and assertiveness. This was followed by a focus group discussion with employees to find out what they expect from their managers in activity based working and homeoffice. Employees expect clear and regular communication, trust, openness to change, proximity to their managers, empathy, fairness in treatment, employee participation, organisational skills, assertiveness, specialist knowledge and a role model function in the application of activity based working and homeoffice from their managers. The results of the focus group discussion confirm the relevant competences mentioned by the managers and supplement them, above all by emphasising the role model function.

Keywords: Leadership, New Work, Activity Based Working, Homeoffice, Competences

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Praxispartnerin Witzig The Office Company AG.....	3
1.2	Problemstellung und Zielsetzung	4
1.3	Fragestellungen	5
1.4	Abgrenzung und Aufbau der Arbeit	6
2	Theoretische Hintergründe	7
2.1	Verständnis von New Work.....	7
2.2	Verständnis von Activity Based Working	13
2.3	Führungsverständnis bei New Work.....	16
2.4	Erfolgsfaktoren der Führung bei Activity Based Working.....	18
2.5	Zusammenfassung.....	29
3	Methodik.....	30
3.1	Untersuchungsdesign	30
3.2	Begründung Methodenwahl	32
3.3	Gütekriterien für qualitative Forschung.....	32
3.4	Halbstrukturierte Leitfadeninterviews mit Führungspersonen	34
3.4.1	Sampling	34
3.4.2	Leitfadenkonzeption.....	36
3.4.3	Pretest.....	38
3.4.4	Durchführung der Interviews.....	39
3.5	Fokusgruppen-Diskussion mit Mitarbeitenden.....	39
3.5.1	Begründung Methodenwahl	40

3.5.2	Sampling	41
3.5.3	Leitfadenkonzeption.....	42
3.5.4	Durchführung Fokusgruppen-Diskussion	44
3.6	Auswertungsmethode	44
4	Ergebnisse	47
4.1	Herausforderungen und Chancen aus Sicht Führungspersonen	47
4.1.1	Flexibilität	50
4.1.2	Arbeitsmotivation	52
4.1.3	Arbeitsplatzgestaltung	53
4.1.4	Zusammenhalt.....	55
4.1.5	Kommunikation und Zusammenarbeit	56
4.1.6	Führungsarbeit	58
4.1.7	Arbeitsplatzwahl	64
4.1.8	Bewertung	66
4.2	Relevante Kompetenzen aus Sicht der Führungspersonen.....	67
4.3	Erwartungen der Mitarbeitenden an ihre Führungspersonen.....	70
5	Diskussion und Ausblick	77
5.1	Diskussion und Beantwortung Fragestellung 1.....	77
5.2	Diskussion und Beantwortung Fragestellung 2.....	83
5.3	Diskussion und Beantwortung Fragestellung 3.....	84
5.4	Handlungsempfehlungen	86
5.5	Limitationen.....	88
5.6	Ausblick	90

5.7	Fazit.....	91
6	Literaturverzeichnis	92
7	Abbildungsverzeichnis	102
8	Tabellenverzeichnis	103
9	Anhang.....	104
9.1	Anhang A	104
9.2	Anhang B	124
9.3	Anhang C.....	133
9.4	Anhang D.....	142
9.5	Anhang E	147
9.6	Anhang F	151
9.7	Anhang G.....	179
9.8	Anhang H.....	187

1 Einleitung

Die Digitalisierung bringt bedeutende Veränderungen und Anforderungen für die Wirtschaft mit sich. Einerseits stehen potenzielle Stellenkürzungen als Herausforderung, während sich andererseits neue Chancen für Personen ergeben, die nicht unbedingt in das traditionelle Arbeitszeitmodell passen (Deimling, 2021). Um sicherzustellen, dass Unternehmen den Fortschritt in der Digitalisierung und der damit verbundenen Globalisierung nicht verpassen, ist es entscheidend, dass sie sich frühzeitig mit den Konzepten von Arbeit 4.0 und New Work auseinandersetzen (Deimling, 2021). Das Konzept der Arbeit 4.0 entstand bereits Ende der 1970er-Jahre, als die Automatisierung in der Industrie einen Wandel in den Aufgaben der bisherigen Fließbandarbeiter erforderlich machte (Deimling, 2021). New Work wird als ein übergeordneter Begriff verwendet, welcher für zukünftige Arbeitsweisen und Veränderungen in der Arbeitswelt steht (Deimling, 2021; Helmold, Landes, Steiner, Dathe & Jeschio, 2023).

Die COVID-19-Pandemie hat deutlich gezeigt, dass eine Vielzahl von Branchen und Berufen innerhalb kürzester Zeit erfolgreich ins Homeoffice wechseln konnten. Dabei wurden Möglichkeiten und Grenzen erkundet sowie wertvolle Erfahrungen gesammelt, was zu neuen Perspektiven im Bereich der Arbeitszeitmodelle führte. Sichere Verbindungen zum Unternehmensnetzwerk ermöglichen Mitarbeitenden, flexibel zu verschiedenen Tages- oder Nachtzeiten zu arbeiten (Deimling, 2021). Eine solche Flexibilität ermöglicht noch individuellere Arbeitszeiten als herkömmliche Gleitzeit-Modelle und reduziert gleichzeitig den Bedarf an Büroflächen (Deimling, 2021). Die fortschreitende Veränderung der Arbeitswelt in Bezug auf den Ort, den Raum und die Art der Tätigkeit erfordert auch eine Anpassung der Arbeitsweise und -umgebung. Deshalb gewinnt das Konzept des Activity Based Working (ABW) zunehmend an Bedeutung und findet verstärkt in Unternehmen Anwendung (Erovic, 2023). Ein Konzept für ABW umfasst eine Büroumgebung mit vielfältigen Zonen und Flächenarten, welche den Mitarbeitenden die Wahlfreiheit ermöglicht, ihren Arbeitsplatz selbst zu wählen (Erovic, 2023). Desk Sharing ist ein

Bestandteil von ABW und wird als eine Büronutzungsstrategie bezeichnet, wobei Mitarbeitende keinen persönlich zugeordneten Arbeitsplatz besitzen. Stattdessen werden die Arbeitsplätze basierend auf einer festgelegten Sharing-Ratio geteilt, was sich auf die Anzahl Mitarbeitende im Verhältnis zur Anzahl Tische bezieht (Konkol et al., 2019).

Das Forschungsinteresse dieser Arbeit liegt im Bereich der Führung im Kontext von ABW und Homeoffice. Mit der voranschreitenden Digitalisierung wird sich zwangsläufig auch die Personalabteilung grundlegend verändern, was wiederum das Bild einer Führungsperson beeinflussen wird (Gutmann, 2021). Das Verständnis und die Ausführung von Führung haben sich im Laufe der Jahre erheblich gewandelt (Helmold, 2022).

Traditionell wurde Führung als hierarchisches Modell betrachtet, bei dem Führungspersonen Macht ausüben und Entscheidungen treffen, während die Mitarbeitenden diese ausführen. In den vergangenen Jahren ist jedoch ein neuer Führungsstil entstanden, der als «New-Work-Führung» bekannt ist. Dieser Führungsstil basiert auf flachen Hierarchien sowie einer Kultur der Zusammenarbeit und des offenen Austausches zwischen den Teampersonen (Helmold, 2022). Dieser Wandel des Führungsverständnisses motiviert die Autorin dieser Arbeit, die Herausforderungen und Chancen aus der Perspektive der Führungspersonen in Bezug auf ihre Führungsarbeit bei ABW und Homeoffice zu untersuchen. Dabei sollen auch die aus Sicht der Führungspersonen relevanten Kompetenzen erfasst werden und darüber hinaus die Erwartungen der Mitarbeitenden an ihre Führungspersonen im Kontext von ABW und Homeoffice untersucht werden.

Die Veränderungen in der Führung im Kontext von New Work sind vielfältig und reflektieren die neuen Anforderungen und Dynamiken moderner Arbeitsumgebungen (Deimling, 2021). Im Bereich des Consultings möchte Witzig The Office Company AG, die Praxispartnerin dieser vorliegenden Masterarbeit, das Thema Führung im Zusammenhang mit dem modernen Arbeitskonzept ABW eingehender beleuchten und ein tieferes

Verständnis für die damit verbundenen Herausforderungen, Chancen und erforderlichen Kompetenzen vermitteln.

1.1 Praxispartnerin Witzig The Office Company AG

Witzig The Office Company AG, gegründet im Jahr 1946, ist eine führende Anbieterin umfassender Bürokonzepte mit 90 Mitarbeitenden an acht Standorten in der Deutschschweiz. Das Unternehmen ist in den Bereichen Büroplanung, Bürogestaltung und Büroeinrichtung tätig und begleitet ihre Kundinnen und Kunden über den gesamten Lebenszyklus eines Büros. Das Leistungsspektrum reicht von der Konzeption über die Realisierung, den Service und den Betrieb bis hin zur Entsorgung und zum Recycling. Neben einem umfangreichen Produkt- und Designsortiment bietet das Unternehmen auch Dienstleistungen und Beratungen zu allen Themen rund um die neuen Arbeitswelten an. Dazu gehören das Workplace Consulting und die New Work Academy. Die Tätigkeit der New Work Academy umfasst die Untersuchung von Trends und Entwicklungen im Kontext der neuen Arbeitswelten. Besonders im Fokus stehen die Themen Gesundheit, Führung, Lernen und Kreativität, um ein ganzheitliches Verständnis dieser Bereiche zu fördern und relevante Erkenntnisse zu gewinnen. Dabei begleiten und fördern sie nicht nur interne Entwicklungs- und Innovationsprozesse, sondern unterstützen durch gezielte Mitarbeiterschulungen auch die Wissensvermittlung und fördern aktiv das Kulturmanagement, um die Unternehmenskultur zu stärken. Das Workplace Consulting Team begleitet Kundinnen und Kunden hingegen von der ersten Idee zu New Work bis hin zur Umsetzung. Dabei arbeiten sie mit wissenschaftlich fundierten Tools und in der Praxis vielfach bewährten Methoden. Zu den wissenschaftlich fundierten Tools gehören beispielsweise der Visions-Workshop, der die Projektziele und die Passung des Büroraumkonzepts zur Unternehmensstrategie thematisiert, sowie der Mitarbeitenden-Planungsworkshop, der den Einbezug der Mitarbeitenden in den Planungsprozess zum Ziel hat. Sie führen nicht nur Workshops und Change Management bei Kundinnen und Kunden

durch, sondern setzen auch Planungen und Innenarchitektur um, um ihnen auf ihrem Weg zu New Work umfassende Unterstützung zu bieten (Witzig The Office Company, 2024).

1.2 Problemstellung und Zielsetzung

Der Zusammenhang zwischen Führungspersonen und New Work ist von entscheidender Bedeutung, da die Art und Weise, wie Führungspersonen agieren und mit den Prinzipien des New Work umgehen, einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg und die Effektivität neuer Arbeitsmodelle hat (Helmold, 2022). Gegenwärtig ist von der Witzig The Office Company AG erkannt worden, dass das hauseigene Workplace Consulting-Angebot aktuell noch nicht ausreichend auf das Thema Führung eingeht. Obwohl bereits ein Kompetenz-Workshop für Führungspersonen in Zusammenarbeit mit Gesundheitsförderung Schweiz entwickelt wurde, ist anzumerken, dass dieser bisher nur selten eingesetzt wurde.

Das Ziel dieser Masterarbeit besteht dadurch einerseits darin, Herausforderungen und Chancen aus Sicht der Führungspersonen an ihre Führungsarbeit sowie die relevanten Kompetenzen zu erfassen, welche die Führungspersonen im Zusammenhang mit ABW und Homeoffice erleben. Andererseits soll analysiert werden, welche Erwartungen die Mitarbeitenden an ihre Führungspersonen im Kontext von ABW und Homeoffice haben. Im Mittelpunkt steht dabei, einen tiefen Einblick in die dynamischen Aspekte der Führung zu erhalten und darauf aufbauend konkrete praxisrelevante Empfehlungen für eine mögliche Schulung der Führungspersonen abzuleiten, um sie für die Umsetzung von ABW und Homeoffice vorzubereiten. Im Fokus stehen zusammengefasst folgende Forschungsziele:

1. ABW und Homeoffice:

Identifikation und Analyse der Herausforderungen und Chancen, denen Führungspersonen aus ihrer Sicht bei ABW und Homeoffice gegenüberstehen.

2. Identifikation von relevanten Kompetenzen:

Identifizierung von relevanten Kompetenzen aus Sicht der Führungspersonen bei ABW und Homeoffice, welche eine Anwendung von Bewältigungsstrategien ermöglicht.

3. Erwartungen an Führungspersonen:

Analyse der von Mitarbeitenden im Kontext von ABW und Homeoffice geäußerten Erwartungen an Führungspersonen.

Die gewonnenen Erkenntnisse könnten als Grundlage für die Ausgestaltung eines Führungsworkshops dienen, welche Witzig The Office Company AG mit Kundinnen und Kunden durchführen würde. Dieser Workshop würde kurz vor der Umsetzung eines neuen Raumkonzepts eingeführt, um Führungspersonen zu befähigen und umfassend zu schulen.

1.3 Fragestellungen

Basierend auf den genannten Forschungszielen und in Absprache mit der Praxispartnerin werden drei Hauptfragen für diese Masterarbeit formuliert:

- 1. Welche Herausforderungen und Chancen stellen sich aus Sicht der Führungspersonen an ihre Führungsarbeit bei Activity Based Working und Homeoffice?**

- 2. Welche Kompetenzen sind aus Sicht der Führungspersonen bei Activity Based Working und Homeoffice relevant?**

- 3. Welche Erwartungen haben Mitarbeitende bei Activity Based Working und Homeoffice an ihre Führungsperson?**

1.4 Abgrenzung und Aufbau der Arbeit

Das Konzept von New Work umfasst eine breite Palette von Themen wie flexibles Arbeiten, technologische Innovationen, Arbeitsplatzgestaltung oder auch Selbstorganisation und Organisationsformen (Deimling, 2021). Diese Masterarbeit konzentriert sich vorrangig auf das Verständnis der Flexibilisierung von Arbeit hinsichtlich des Arbeitsorts und -raums im Kontext des Begriffs «New Work» mit einem speziellen Fokus auf Führungspersonen. Während New Work in dieser Arbeit als übergeordnetes Konzept diskutiert wird, liegt der Fokus auf der Betrachtung des Themas Führung im Kontext von ABW, wobei auch Aspekte des Homeoffice berücksichtigt werden. Eine umfassende Untersuchung aller Aspekte von New Work würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen.

Diese Arbeit ist so aufgebaut, dass in Kapitel 2 zunächst die theoretischen Grundlagen erläutert werden, welche für die vorliegende Arbeit und ihre Fragestellungen von Relevanz sind. Dabei werden zuerst die Einführung und Entwicklung neuer Arbeitsweisen sowie das Konzept von New Work genauer beleuchtet, um ein Verständnis der Rahmenbedingungen zu erlangen. Anschliessend wird das Konzept des ABW mit seinen Dimensionen vorgestellt, bevor auf das Führungsverständnis bei New Work sowie die Erfolgsfaktoren der Führung bei ABW eingegangen wird. In Kapitel 3 wird das methodische Vorgehen beschrieben. Hierbei werden das Untersuchungsdesign, die Entwicklungsschritte und die Durchführung der beiden Erhebungen mit einer detaillierten Beschreibung des Samplings erläutert. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse zusammengestellt. Diese werden dann in Kapitel 5 interpretiert und im Kontext der theoretischen Grundlagen diskutiert. Zudem werden Handlungsempfehlungen formuliert und es wird eine kritische Bewertung dieser Masterarbeit vorgenommen. Abschliessend wird im Ausblick auf weiterführende Forschung eingegangen und ein Fazit gezogen.

2 Theoretische Hintergründe

Um die Forschungsziele dieser Arbeit zu erreichen, ist es zunächst entscheidend, sich mit dem aktuellen Stand des Wissens vertraut zu machen. In den nachfolgenden Kapiteln wird zunächst die Einführung und Entwicklung neuer Arbeitsweisen inklusive des Verständnisses von New Work behandelt. Anschliessend wird das Konzept des ABW mit seinen Dimensionen erläutert, bevor auf das Thema Führungsverständnis bei New Work eingegangen wird. Hierbei steht vor allem der Wandel des Führungsverständnisses im Fokus. Zum Schluss folgt das Kapitel der Erfolgsfaktoren der Führung bei ABW. Ein grundlegendes Verständnis dieser Theorien bildet die Basis für die methodische Herangehensweise dieser Masterarbeit.

2.1 Verständnis von New Work

Obwohl der Wandel zu einer Wissensgesellschaft bereits existiert, darunter digitale Vernetzung und die Möglichkeit des ortsunabhängigen, wissensbasierten Arbeitens, bleibt das Erwerbssystem weiterhin von den Prinzipien einer Industriegesellschaft geprägt. Die traditionelle Vorstellung von «Normalarbeit» bot nicht nur Sicherheit und ein festes Einkommen, sondern auch Abhängigkeit und Fremdbestimmung. Dementsprechend wurden Fähigkeiten wie Anpassung und Regelkonformität belohnt (Bruns, 2018). Durch die wachsende Vernetzung der Welt mittels des Internets und moderner Technologien beschleunigen sich Prozesse und werden komplexer. Menschen streben vermehrt nach persönlicher Entfaltung und der Möglichkeit, aktiv am Arbeitsgeschehen teilzuhaben (Ziemann, Olfe & Peters, 2018). Die Arbeitswelt wandelt sich zunehmend von einer Produktionsarbeit zu einer Wissensarbeit. Um den stetig und rasch fortschreitenden Veränderungen zu begegnen, ist es notwendig, Kompetenzen, Konzepte und Arbeitsweisen zu entwickeln, die diesen ständigen Veränderungen standhalten können. Dabei ist es erforderlich, sich von trägen hierarchischen Strukturen und detaillierten Prozessbeschreibungen zu lösen, damit mit agileren Ansätzen eine adäquate und

schnellere Handlungsfähigkeit gewährleistet wird. Der Begriff «New Work» wird im Zusammenhang mit diesen Veränderungen der Arbeitswelt verwendet, die durch den digitalen Wandel bedingt sind (Ruf, 2019).

In den vergangenen Jahren haben sich Arbeitskonzepte, -stile und -verhalten grundlegend und strukturell verändert. Dieser fortwährende strukturelle Wandel in unserer Arbeitswelt erfordert eine neue Herangehensweise, um Leben und Arbeit miteinander zu verbinden (Deimling, 2021; Helmold et al., 2023; Helmold, 2022). Dieser Wandel hat zur Entstehung von New Work geführt, welches das Ergebnis dieser Transformation und des kulturellen Wandels darstellt (Bergmann, 2019). Der Begriff «New Work» repräsentiert die Anpassung an veränderte Bedingungen und Bedürfnisse in der Arbeitswelt (Deimling, 2021). Die Entstehung von New Work ist auf eine Vielzahl von Faktoren zurückzuführen. Dazu gehören die Digitalisierung, die zunehmende Vernetzung, die Globalisierung und der demografische Wandel. Sie alle tragen zur Veränderung der Arbeitswelt bei. Eine immer zentralere Rolle spielt dabei die Frage, wie Unternehmen und Gesellschaften auf diesen Megatrend New Work reagieren (Bergmann, 2019). Der traditionelle Neun-bis-fünf-Job ist in den meisten Branchen nicht mehr üblich und die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben sind zunehmend verschwommen. Die gegenwärtige Digitalisierung trägt dazu bei, dieses Konzept auf eine höhere Ebene zu bringen (Deimling, 2021). Der Begriff «New Work» bezeichnet die neuen Arbeitsweisen der heutigen Gesellschaft im Kontext des globalen und digitalen Zeitalters und wurde vom österreichisch-amerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann geprägt (Helmold et al., 2023). Seine Untersuchungen zur grundlegenden Frage nach der Freiheit des Menschen führten ihn zum Schluss, dass insbesondere die Arbeit ein zentraler Aspekt der Unfreiheit ist (Deimling, 2021). Der Begriff stützt sich auf Bergmanns Forschung zum Freiheitsbegriff und die Annahme, dass das herkömmliche Arbeitssystem nicht mehr zeitgemäss ist (Helmold et al., 2023).

In den vergangenen Jahren ist der Begriff «New Work» omnipräsent geworden, sobald es im Kontext um das Thema Arbeit und die sich wandelnde Arbeitswelt geht

(Steffen, 2019). Während Bergmann eine spezifische Form der Arbeit im Blick hatte, wird der Begriff «New Work» heute eher im allgemeinen Sinne verwendet und repräsentiert eine grundlegende und nachhaltige Veränderung der Arbeitswelt, wie beispielsweise die Einführung von flachen Hierarchien oder neuen Büroraumkonzepten (Hackl, Wagner, Attmer & Baumann, 2017). Dabei unterscheiden sich Denkansätze in ihrer konkreten Ausgestaltung voneinander, wie Vollmer & Poppenborg (2018) ausführen, denn «New Work bildet in vielen Köpfen eine diffuse Wolke, in der Menschen irgendwie anders arbeiten» (S. 21). Nachfolgend werden die unterschiedlichen Standpunkte dargestellt.

Hackl et al. (2017) gliedern die Umsetzung von New Work in fünf Bereiche (Individualität, Führung, Agilität, Flexibilität und neue Bürokonzepte), die jeweils verschiedene Aspekte umfassen. Individualität beinhaltet die Autonomie bei der Festlegung von Leistungs- und Lernzielen, die Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Entwicklung von Strategien sowie die Möglichkeit, einen Teil ihrer Arbeitszeit für eigene Projekte zu nutzen. Der Bereich Führung umfasst eine moderne, demokratische Führungskultur, wobei sich die Führungsperson vor allem als Coach sieht und einen flexiblen Wechsel zwischen Führungs- und Fachkarriere anstrebt. Agilität beinhaltet weniger Hierarchien und schnelle Entscheidungsprozesse, während unter Flexibilität flexible Arbeitsorte und Homeoffice-Möglichkeiten, flexible Arbeitszeiten sowie Job Rotation verstanden werden. Neue Bürokonzepte beinhalten neue Modelle vom «Büro der Zukunft», das sicherstellen soll, dass Mitarbeitende und Führungspersonen ihre Leistung optimal entfalten können. Neben den Anforderungen an die technische Ausstattung stehen hierbei insbesondere neue räumliche Formen der Zusammenarbeit im Fokus.

N. Schnell und A. Schnell (2019) beschreiben New Work anhand von sieben Merkmalen:

1. „purpose driven“ (Sinnhaftigkeit und Identitätsklarheit beim Arbeiten)
2. „people driven“ (Der Mensch steht im Mittelpunkt der Arbeit.)

3. „skill driven“ (Menschen werden in der Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen begleitet.)
4. „as transparent as possible“ (transparente Kommunikation so weit wie möglich)
5. „value driven“ (Ausrichtung an Werten und Zweck der Arbeit)
6. „about learning and sharing“ (stetiges Lernen und Teilen von Wissen)
7. „purpose-driven work“ (sinnstiftende Arbeit im Fokus)

N. Schnell und A. Schnell (2019) betonen, dass Unternehmen oft verkünden, dass sie nun im Sinne von New Work arbeiten und sich zu agilen Organisationen entwickeln. Doch bei genauerer Betrachtung stellt sich heraus, dass sie lediglich vereinzelte, isolierte Massnahmen umgesetzt haben, die weder einen echten Einfluss haben noch die Kultur von New Work verkörpern (N. Schnell & A. Schnell, 2019). Bergmann (2017) bezeichnet dieses Phänomen als «New Work im Minirock», was bedeutet, dass Unternehmen die Oberfläche ihrer Arbeitsweise verschönern, um sie attraktiver zu gestalten. Eher geht es darum, schrittweise eine grundlegend neue Denkweise zu fördern und das Arbeiten menschlicher zu gestalten (N. Schnell & A. Schnell, 2019).

Gemäss dem wissenschaftlich orientierten Ansatz von New Work beleuchtet Schermuly (2020) die Relevanz des psychologischen Empowerments. Hierbei handelt es sich um eine Reihe von Massnahmen, die darauf abzielen, Mitarbeitende psychologisch zu stärken, um ihr Erleben von Selbstbestimmung, Einfluss, Kompetenz und Bedeutsamkeit am Arbeitsplatz zu fördern. Die angewandten Massnahmen werden hier aus einer psychologischen Perspektive betrachtet und zeigen keine direkten positiven Effekte. Hingegen führt die Stärkung der Mitarbeitenden durch psychologisches Empowerment zu einem Anstieg von Faktoren wie Zufriedenheit, Leistungsfähigkeit und Innovationsbereitschaft (Schermuly, 2020).

Väth, Soballa und Gstoettner (2019) zufolge gibt es bisher noch keine allgemeingültige Definition von New Work speziell für den wirtschaftlichen Bereich. Die New Work Charta strebt danach, diese Lücke zu schliessen, indem sie auf der Ebene der

Arbeitsprinzipien New Work für Unternehmen definiert. Dadurch soll sie als Orientierungshilfe für Unternehmen, Praktiker, Wissenschaftler und andere Interessierte an New Work dienen. Dies gelingt mit der Ausarbeitung der folgenden fünf Prinzipien, welche sich aus den Kategorisierungen von Bergmann ableiten lassen (Väth et al., 2019):

1. Freiheit (Schaffen von Experimentierräumen für neues Arbeiten, Schaffen einer Kultur der Angstfreiheit, Stärken der gemeinsamen Vernetzung)
2. Selbstverantwortung (Etablieren von Modellen der Selbstorganisation, Erweitern von Budget-Autorität, Etablieren finanzieller Beteiligungsmodelle)
3. Sinn (Verfolgen einer selbstbewussten Unternehmensidentität, Definieren einer klaren Wertschöpfung, sinnhaftes Gestalten des Alltags)
4. Entwicklung (Etablieren kollektiver Lernstrukturen, Stärken einer kontinuierlichen Selbsterneuerung, Etablieren abgestufter, kollektiver Entscheidungsstrukturen)
5. Soziale Verantwortung (Berücksichtigen von nachhaltigem und ökologischem Wirtschaften, Verwurzeln des Unternehmens durch regionales Engagement, bewusstes Folgen des Grundsatzes des ehrlichen Kaufmanns)

Die Prinzipien dienen als ein universelles Modell zur Umsetzung eines Grundgerüsts, das sich an Bergmanns Überlegungen orientiert, jedoch ohne sich gleichzeitig auf ein bestimmtes Prozess-, Struktur- oder Managementmodell festzulegen (Väth et al., 2019).

Vollmer & Poppenborg (2018) beschreiben folgende acht Aspekte der Veränderung durch New Work:

1. Veränderung der Auf- und Ablauforganisation, um auf die Veränderung der Marktbedingungen zu reagieren
2. Veränderung des Wettbewerbes um Talente
3. Neue Interpretierung der Führung
4. Individualisierung der Karrieren
5. Veränderung der Arbeit aufgrund Technologie und Digitalisierung

6. Virtualisierung der Zusammenarbeit
7. Veränderung der Beratungen
8. Bedeutung neuer Fähigkeiten

Zusammengefasst zeigen die verschiedenen Definitionen sowohl einige Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede. Bei den Definitionen von Hackl et al. (2017), N. Schnell und A. Schnell (2019) sowie Schermuly (2020) steht der Mensch im Mittelpunkt von New Work mit humaner Arbeitsweise, Einbezug der Mitarbeitenden, Sinnstiftung, Sinnhaftigkeit und stetiges Lernen psychologischen Empowerments. Die New Work Charta nach Väth et al. (2019) legt ihren Schwerpunkt auf Freiheit, Sinn und Entwicklung der Mitarbeitenden. Ergänzend wird auch die soziale Verantwortung durch regionales Engagement und nachhaltiges Wirtschaften thematisiert. In den acht Punkten, die Vollmer und Poppenborg (2018) beschreiben, wird der Mensch hinsichtlich der Individualisierung von Karrieren, der veränderten Anforderungen an Talente im Wettbewerb und der wachsenden Bedeutung neuer Fähigkeiten berücksichtigt. Die Definitionen von New Work durch Vollmer und Poppenborg (2018) sowie Hackl et al. (2017) erweitern den Kerngedanken der Individualität und den Fokus des Menschen, indem sie zusätzliche Überthemen wie die Neugestaltung von Führung, die Förderung von Agilität und die Transformation traditioneller Arbeitskonzepte integrieren. Hackl et al. (2017) betonen die Rolle von Coaches, die Implementierung flacherer Hierarchien, schnelle Entscheidungsprozesse und neue Bürokonzepte, während Vollmer und Poppenborg (2018) die Veränderung in Auf- und Ablauforganisation, der Arbeit durch Technologie und Digitalisierung sowie die Virtualisierung der Zusammenarbeit hervorheben. Abschliessend lässt sich festhalten, dass einige der genannten Definitionen von New Work auch das Thema Führung beinhalten, was für diese Arbeit von Bedeutung ist.

2.2 Verständnis von Activity Based Working

Aufgrund der Veränderung der Arbeitswelt hinsichtlich des Ortes, des Raumes sowie der Tätigkeit wird ebenfalls eine Veränderung der Arbeitsweise und -umgebung vorausgesetzt. ABW ist in Unternehmen zunehmend verbreitet (Erovic, 2023). Der Begriff wurde 1995 vom niederländischen Unternehmensberater Erik Veldhoen in seinem Buch «Demise of the Office» geprägt. Ursprünglich bezeichnet er ein spezifisches Konzept der Arbeitsorganisation und Organisationsstruktur (Veldhoen, 1995, zitiert nach Fuchs, Kuk & Wiechmann, 2018, S. 127). Heutzutage wird der Begriff oft im Kontext einer speziellen Form der Bürogestaltung genannt (Fuchs et al., 2018). Van Meel (2020) definiert ABW folgendermassen: «Activity-based working (ABW): a way of working in which employees make shared use of a diversity of work settings that have been designed to support different kinds of activities.» (S. 13).

Die Kernidee des Konzepts des ABW ist, dass für die täglich wechselnden Aufgaben der Mitarbeitenden unterschiedliche Arbeitsumgebungen erforderlich sind. Je nach anstehender Aufgabe und persönlichen Vorlieben wählen die Mitarbeitenden eine geeignete Arbeitsumgebung für sich aus. Dabei werden die Produktivität sowie die Kreativität der Mitarbeitenden gefördert (Erovic, 2023; Fuchs et al., 2018; van Meel, 2020). In einem ABW-Konzept ist alles für alle verfügbar, unabhängig von der hierarchischen oder funktionalen Stellung in der Organisation (van Meel, 2020). Open-Space-Bürolandschaften sind am geeignetsten für das Konzept des aktivitätsbasierten Arbeitens, da sie vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten bieten. Die Facetten dieser Bürowelten reichen von Bereichen für Zusammenarbeit und kreative Projektarbeit bis hin zu Orten für konzentriertes und zurückgezogenes Arbeiten (Erovic, 2023). ABW wird gemäss van Meel (2020) nicht als ausschliessliches Gestaltungskonzept angesehen, sondern als eine alternative Arbeitsweise, welche sich noch entwickeln wird. Damit ABW ein Erfolg wird, muss es einen klaren Zweck verfolgen. Verständliche Ziele helfen dabei, die Richtung für das Konzept sowie die Umsetzung zu geben. Ausserdem wird dadurch die Akzeptanz gefördert, denn

Mitarbeitende akzeptieren Veränderungen eher, wenn sie die Gründe für die Veränderung verstehen (van Meel, 2020).

Aufgrund der vielen Vorteile, welche das Konzept mit sich bringt, wird ABW verstärkt in Unternehmen eingesetzt. Dazu gehört die Möglichkeit, dass die Mitarbeitenden und die Führungspersonen ihren Arbeitsplatz nach ihren persönlichen Vorlieben auswählen können, was eine hierarchiefreie Interaktion zwischen den Menschen in der Arbeitsumgebung ermöglicht (Erovic, 2023). Die wählbare Sitzordnung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeitende mit anderen Personen als ihrem eigenen Team zusammenkommen (van Meel, 2020). Windlinger, Gersberg und Konkol (2015) stellen fest, dass Mitarbeitende sich von ihrem Unternehmen mehr geschätzt fühlen, wenn ABW implementiert wird.

Herkömmliche Arbeitsplätze werden in der Regel nicht immer täglich verwendet, da Menschen einen grossen Teil ihrer Arbeitszeit ausserhalb ihres Arbeitsplatzes verbringen, wie beispielsweise im Homeoffice (van Meel, 2020). Resultierend daraus erzielen Unternehmen durch ABW Kosteneinsparungen, da feste Arbeitsplätze wegfallen, stattdessen auf Desk Sharing umgestellt wird und eine bessere Raumausnutzung entsteht (Erovic, 2023; Fuchs et al., 2018; Windlinger et al., 2015; Wohlers & Hertel, 2017). Durch eine bessere Auslastung des Arbeitsplatzes trägt ABW dazu bei, den ökologischen Fussabdruck zu reduzieren, da Unternehmen weniger Platz benötigen, um die gleiche Anzahl an Mitarbeitenden zu beschäftigen. Das bedeutet, dass weniger Energie für die Beleuchtung, Heizung und Kühlung der Büroräume benötigt wird, und somit weniger Kohlenstoffemissionen entstehen (van Meel, 2020).

ABW ist ein Konzept, das auch Herausforderungen mit sich bringt. Lärm und Ablenkung sowie die fehlende Privatsphäre können die Konzentrationsfähigkeit der Mitarbeitenden möglicherweise beeinträchtigen. Des Weiteren fühlen sich manche Mitarbeitende verloren oder von ihren Teams abgekoppelt. Auch können sich die Mitarbeitenden um die Hygiene sorgen, da die Arbeitsplätze von mehreren Personen genutzt werden. Die COVID-19-Pandemie hat diese Sorge noch verstärkt (van Meel, 2020).

Darüber hinaus kann ABW bei Führungspersonen zu Statusangst führen. Das Einzelbüro ist nicht mehr vorhanden und dies stellt eine neue Herausforderung für die Führung von Mitarbeitenden dar. Widerstand gegen Veränderungen kann auftreten, was auf verschiedene Ursachen wie Verlust von Gewohnheiten und Routinen, Sicherheitsbedenken und Veränderung der Unternehmenskultur zurückzuführen ist (van Meel, 2020).

Dimensionen von Activity Based Working

Van Meel (2020) gliedert ABW in drei Dimensionen: die räumliche, die digitale und die soziale Dimension. Die räumliche Dimension bezieht sich auf die räumliche Anordnung und Gestaltung der verschiedenen Arbeitsbereiche (van Meel, 2020). Entscheidend für den Erfolg von ABW ist der Wechsel zwischen offenen und geschlossenen Räumen. Diese abwechslungsreiche Gestaltung stellt sicher, dass sowohl die Zusammenarbeit als auch konzentriertes Arbeiten möglich ist (van Meel, 2020; Wohlers & Hertel, 2017). Van Meel (2020) betont die Bedeutung, Arbeitsplätze für alle Mitarbeitende zur Verfügung zu stellen, ohne dabei einen festen Bereich vorzunehmen sowie gleichzeitig eine Ablagemöglichkeit für persönliche Dinge zu bieten.

Die digitale Dimension beinhaltet sämtliche technologischen Aspekte, welche für die Durchführung der Tätigkeit erforderlich sind. Dazu zählen beispielsweise Software für die Kollaboration, mobile Geräte sowie Cloud-Lösungen (van Meel, 2020). Für Wohlers und Hertel (2017) ist die digitale Dimension aufgrund unserer digitalisierten Arbeitswelt selbstverständlich. Babapour, Karlsson und Osvalder (2018) betrachten insbesondere die Zeit, die für die Einrichtung des technischen Equipments beim Wechsel in eine andere Arbeitsumgebung benötigt wird, als ein kritisches Thema.

Die soziale Dimension beinhaltet nach van Meel (2020) die selbstständige Entscheidung, an welchem Ort und wie gearbeitet werden möchte sowie gegenseitiger Respekt und Vertrauen. Dabei stellt diese Abwechslung ein Hindernis für den Teamzusammenhalt dar (van Meel, 2020).

In der Praxis wird das ABW-Konzept oft mit anderen Arbeitsplatzkonzepten und Gestaltungsideen kombiniert. Bei Remote Working geht es um die Arbeit an anderen Orten als im Büro, wie beispielsweise zu Hause, in Co-Working-Spaces oder in öffentlichen Räumen wie Cafés (van Meel, 2020).

Zusammengefasst enthält New Work ein breites Spektrum an Konzepten und Ideen zur Neugestaltung der Arbeitswelt, welche über ABW hinausgehen. Während ABW sich stark auf die räumliche, digitale und soziale Dimension der Arbeitsplatzgestaltung konzentriert und Aspekte wie Autonomie und Flexibilität fördert (van Meel, 2020), befasst sich New Work mit grundlegenden Fragen zur Arbeitsorganisation im digitalen Zeitalter, wie die Transformation von Hierarchien, die Förderung von Selbstverantwortung und Sinnhaftigkeit sowie die Auseinandersetzung mit den Auswirkungen des Kapitalismus auf die Arbeitswelt (Deimling, 2021).

2.3 Führungsverständnis bei New Work

Führung zielt darauf ab, andere Personen auf individuelle und zielgerichtete Weise zu beeinflussen, zu motivieren und/oder in die Lage zu versetzen, gemeinsam kollektive Ziele in Organisationen zu erreichen (Kauffeld, Ianiro-Dahm & Sauer, 2019). Sie umfasst sämtliche interaktiven Prozesse, bei denen Personen gezielt sozialen Einfluss auf andere ausüben, um gemeinsame Aufgaben in einer strukturierten Arbeitsumgebung zu erfüllen (Kauffeld et al., 2019).

Im Laufe der Jahre haben sich das Verständnis und die Art und Weise, wie Führung ausgeübt wird, stark verändert. Traditionell war Führung durch ein hierarchisches Modell gekennzeichnet; das heisst, die Führungspersonen übten Macht aus, indem sie Entscheidungen trafen, während die Mitarbeitenden deren Anweisungen folgten (Helmold, 2022). Führungspersonen in traditionellen Führungsansätzen fungieren als Entscheidungsträger, indem sie Aufgaben verteilen und deren Ausführung bei den Mitarbeitenden überwachen. Der Fokus liegt hierbei stark auf der Einhaltung von Regeln und Vorschriften. Dieser Führungsstil betont Kontrolle und Autorität, während das

Wohlbefinden der Einzelnen und ihre Beteiligung an Entscheidungsprozessen oft weniger Beachtung finden (Jobst-Jürgens, 2020).

In den vergangenen Jahren hat sich jedoch ein neuer Führungsstil etabliert, der als «New Work-Führung» bezeichnet wird (Helmold, 2022). Zu den Merkmalen von «New Work-Führung» gehören flache Hierarchien, welche die Zusammenarbeit und Mitwirkung der Mitarbeitenden unterstützt und auf Werten wie Vertrauen, Handlungsspielraum und Flexibilität aufbaut (Bartz & Schmutzer, 2015). Die flachen Hierarchien sollen dazu beitragen, informelle Kommunikation und dezentrale Entscheidungsprozesse zu fördern. Dieser Ansatz soll Kreativität und Innovation in der Organisation begünstigen (Bartz & Schmutzer, 2015). Die Führungspersonen agieren anders als in der traditionellen hierarchischen Führung eher als unterstützende Coaches, welche den Mitarbeitenden bei der Zielerreichung und Selbstentwicklung helfen (Jobst-Jürgens, 2020) und zur Entfaltung des Potenzials der Mitarbeitenden beitragen (Helmold, 2022).

In der Studie von Bruch & Block (2017) zeichnen sich im Wandel zur Arbeitswelt 4.0 erfolgreiche Geschäftsleitungen durch Vorbildhandeln, inspirierende Führung, den Fokus auf Chancen durch die New Work Transformation sowie hohe Fehlertoleranz aus. Diese Attribute kennzeichnen Vorreiterunternehmen in der New Work Transformation (Bruch & Block, 2017). Das Top-Management spielt durch visionäre und vorbildhafte Führung eine entscheidende Rolle bei der Förderung von Fortschritten in Richtung Arbeitswelt 4.0 (Bruch & Block, 2017). Digitale Kompetenzen und die Fähigkeit, Misserfolge zu vermeiden, sind bei der Geschäftsleitung besonders wichtig, um in der digitalen Transformation und New Work signifikante Fortschritte zu erzielen (Bruch & Block, 2017). Mit zunehmender Flexibilität wandelt sich das Verständnis von prozessorientierter zu ergebnisorientierter Führung. Die Abläufe der Leistungserbringung sind weniger offensichtlich und daher für Führungspersonen schwer zu bewerten (Maigatter, Weichbrodt & Welge, 2017). Dennoch erfordert die Leistungserbringung unter mobilen Bedingungen eine erhöhte Aufmerksamkeit, da sie für einige Mitarbeitende neue Herausforderungen darstellen kann.

Deshalb müssen Führungspersonen vermehrt einen delegierenden Führungsstil anwenden. Führung durch kontinuierliche Verhaltensbeobachtung und Kontrolle kann in zunehmendem Masse nur noch eingeschränkt praktiziert werden (Maigatter et. al., 2017).

2.4 Erfolgsfaktoren der Führung bei Activity Based Working

Das Führungsverständnis vom Kapitel 2.3 Führungsverständnis bei New Work lässt sich auch auf ABW als einen Teilaspekt von New Work anwenden. Aus diesem Grund werden in diesem Kapitel die wesentlichen Erfolgsfaktoren der Führung bei ABW erläutert. Diese Erfolgsfaktoren können eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung von ABW sein. Abbildung 1 veranschaulicht alle identifizierten Faktoren aus der Literaturrecherche und bietet eine visuelle Übersicht.

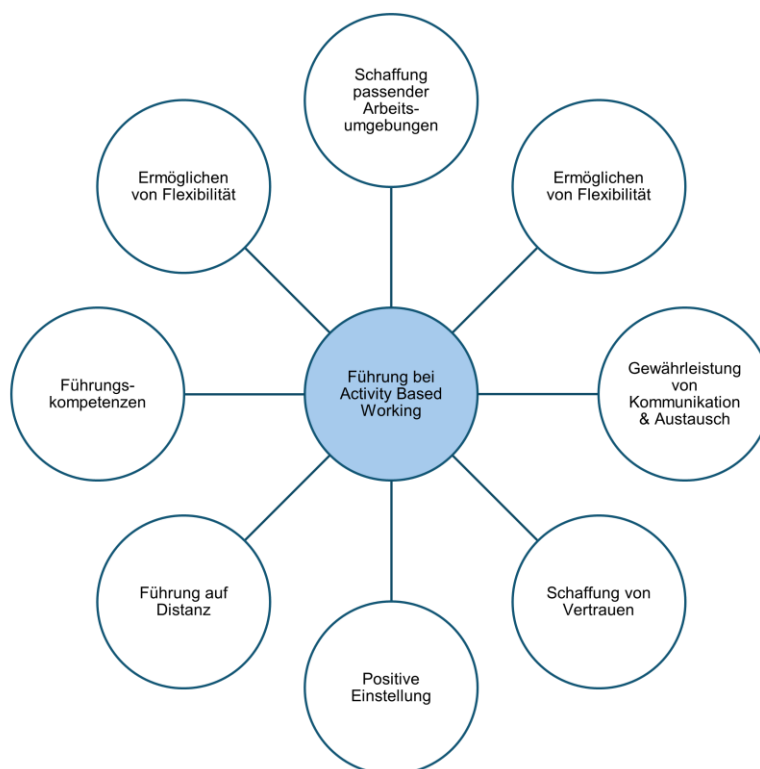


Abbildung 1. Erfolgsfaktoren der Führung bei New Work und ABW (eigene Darstellung, 2024)

Schaffung passender Arbeitsumgebungen

Als Führungsperson besteht die Aufgabe darin, ein Umfeld zu schaffen, das die Kreativität und den Erfolg der Teampersonen fördert. Es zeigt sich, dass inspirierende Arbeitsräume zur Entwicklung innovativer Ansätze beitragen können (Deimling, 2021;

Hübler, 2022). Entscheidend ist dabei, dass Mitarbeitende das Gefühl haben, dass ihre Ideen ernst genommen und somit geschätzt werden (Deimling, 2021). Es ist von wesentlicher Bedeutung, im Unternehmen Räume zu schaffen, die verschiedene Arten der Teamarbeit unterstützen. Diese Räume sollten sowohl Möglichkeiten für informelle Gespräche und den Austausch bieten als auch Platz für konzentrierte, gemeinsame Projektarbeit ermöglichen. Verschiedene Räume fördern den Wissensaustausch und die Entwicklung neuer Ideen (Deimling, 2021). Ebenso wichtig sind Rückzugsorte, die es Mitarbeitenden ermöglichen, ungestört zu arbeiten und Ideen auszuführen. All diese Bereiche sollten mit angemessener technischer Ausstattung versehen sein, um effektives Arbeiten zu gewährleisten (Deimling, 2021).

Gemäss der Studie von Steelcase (2013) liegt eines der wichtigsten Bedürfnisse der Mitarbeitenden darin, selbst zu entscheiden, wo und wie sie ihre Arbeit verrichten können. In dieser Studie von Steelcase (2013) werden sechs Dimensionen für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz identifiziert:

1. Raum für kreatives Arbeiten und Erfinden
2. Störungsfreier Raum für konzentriertes Arbeiten
3. Gemeinschaftliche Orte für soziale Interaktionen und Austausche
4. Sinnstiftende Tätigkeiten und Aufgaben
5. Möglichkeiten zur körperlichen Bewegung
6. Interaktionsmöglichkeiten

Dabei entsteht ein vielseitiges Raumkonzept, das sowohl gesundheitsfördernd als auch motivierend wirkt (Steelcase, 2013).

ABW wird zunehmend beliebter und tritt in diversen Formen auf. Die Studie von Engelen et al. (2019) zeigte positive Ergebnisse bei Faktoren wie Interaktion, Kommunikation, persönlicher Arbeitseinteilung (Raum und Zeit) sowie Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und negative Auswirkungen auf die Konzentration und die Privatsphäre. Des Weiteren kommt die Studie nach Engelen et al. (2019) zum Schluss, dass ABW ein

vielversprechendes Konzept darstellt, das positive Auswirkungen auf die Arbeitsleistung und das Arbeitsumfeld zeigt, insbesondere wenn es von einer angemessenen Managementunterstützung begleitet wird.

Positive Einstellung

Führungspersonen mit einer positiven Einstellung gegenüber ABW sind in der Regel sowohl motivierter als auch engagierter, dieses Arbeitskonzept zu unterstützen und voranzutreiben (Erovic, 2023). Eine positive Führungsperson gewährt den Mitarbeitenden eine hohe Autonomie bei Entscheidungen (Hübler, 2022). Hübler (2022) betont die Wirkung einer positiven Einstellung, dass aus einer positiven Stimmung und Einstellung der Führungspersonen heraus kreativere Ideen entstehen können, während eine negative Stimmung Missgunst und Neid begünstigt. Auch Ebner (2019) hebt hervor, dass eine positive Führung langfristig zu einem reduzierten Krankenstand, einer gesteigerten Arbeitszufriedenheit und einer verbesserten Teamleistung führt. Führungspersonen, welche sich mit ihren Emotionen, sowohl positive als auch negative, auseinandersetzen, fungieren nicht nur als Vorbilder zur Förderung der Widerstandskraft und Kreativität. Diese Auseinandersetzung wirkt sich auch direkt auf die Führungspersonen selbst aus, da sie sich im Grunde zuerst selbst führen müssen (Ebner, 2019).

Zudem wirkt sich die positive Stimmung der Mitarbeitenden auf die Führungsperson aus, was den gesamten Teamgeist stärkt und die Arbeit der Führungspersonen erleichtert (Ebner, 2019). Goleman, Boyatzis und McKee (2003) beschreiben in ihrem Konzept der resonanten Führung die Wirkung einer Führungsperson auf ihre Mitarbeitenden, insbesondere im Bereich der Beziehungsgestaltung. Dabei wird betont, dass der Einfluss bei der Führungsperson selbst beginnt. Indem sie ihr tatsächliches Selbstbild mit ihrem Idealbild vergleicht, kann sie einen persönlichen Entwicklungsplan erstellen und so ihre Führungskompetenzen erweitern (Goleman et al., 2003).

Haapakangas, Sirola und Ruohomäki (2023) stellten zudem fest, dass der Wunsch und die verstärkte Nutzung von ABW unter Führungspersonen möglicherweise auf ihre Vorbildrolle zurückzuführen ist. Ihre Untersuchung bestätigte diese Vermutung und zeigte, dass Führungspersonen grundsätzlich eine positivere Einstellung zu ABW haben sollten (Haapakangas et al., 2023).

Ermöglichen von Flexibilität

In der digitalen Arbeitswelt und einem sich schnell wandelnden Umfeld müssen Mitarbeitende in der Lage sein, sich selbst zu organisieren und eigenverantwortlich zu handeln (Müller & Braun, 2009). New Work sowie auch ABW legen besonderen Wert auf Flexibilität und Autonomie, indem es den Mitarbeitenden ermöglicht, nicht nur ihre Aufgaben selbstständig zu gestalten, sondern auch ihre Arbeitszeiten und -orte frei zu wählen (Müller & Braun, 2009). Spector (2022) betont, dass die Flexibilität einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat, unterstreicht jedoch gleichzeitig die Bedeutung, ob die Mitarbeitenden tatsächlich ein Interesse an dieser Flexibilität haben.

Gewährleistung von Kommunikation und Austausch

Sobald Homeoffice oder allgemein mobil-flexibles Arbeiten eingeführt wird, ist es die Aufgabe der Führungsperson, sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden geeignete Mittel zur Verfügung gestellt bekommen. Dazu gehören beispielsweise Laptops oder Remote Access zum Unternehmensnetzwerk und die Bereitstellung von Software-Programmen, um die Kommunikation zu ermöglichen und zu fördern (Maigatter et. al., 2017). Neben der Bereitstellung der Technik ist es auch wichtig, die Mitarbeitenden zu ermutigen, die neuen Tools individuell und gemeinsam auszuprobieren und zu nutzen (Maigatter et. al., 2017). Die tatsächliche Nutzung neuer Kommunikations- und Kollaborationsplattformen erweist sich oft als grössere Herausforderung als deren Einführung (Weichbrodt, Schulze, Gisin, Tanner & Welge, 2015b). Zu Beginn der Einführung von mobil-flexibler Arbeit wird

empfohlen, verschiedene Plattformen zu nutzen, um das beste Tool für die Team- und Projektarbeit zu finden. Später können einfachere Tools ausreichen, aber die Nutzung unterschiedlicher Plattformen fördert das Üben der Zusammenarbeit auf Distanz (Maigatter et. al., 2017). Schulze und Cornelius (2011) weisen jedoch darauf hin, dass eine Überfülle an Tools die angestrebte Autonomie beim mobilen Arbeiten beeinträchtigen kann. Aus diesem Grund ist es wichtig, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen dem Einsatz von Tools, mobilem Arbeiten und virtuellen Meetings zu finden (Schulze & Cornelius, 2011). Im mobil-flexiblen Arbeitsumfeld muss Kommunikation neu organisiert werden, da sie nicht mehr beiläufig oder gelegentlich stattfindet. Die gezielte Koordination und der kontinuierliche Austausch werden dabei immer wichtiger (Maigatter et. al., 2017).

Die Kommunikation bleibt eine zentrale Führungsaufgabe und ist entscheidend für die Erfüllung von Aufgaben und den Zusammenhalt des Teams. Sie ermöglicht Abstimmung und Orientierung, den Austausch von Informationen, bietet Raum für soziale Interaktionen und sorgt dafür, dass Mitarbeitende Aufmerksamkeit und Anerkennung erhalten (Hofmann, Bonnet, Schmidt & Wienken, 2015). Mit der Zunahme von mobiler und flexibler Arbeit wird es immer wichtiger, dass die Kommunikation offener und proaktiver gestaltet wird. Besonders die Führungsperson sollte hierbei eine treibende Rolle übernehmen. Formale Kommunikation erfolgt weiterhin hauptsächlich über Besprechungen, die jedoch zunehmend virtuell stattfinden. Gleichzeitig nimmt die informelle Kommunikation ab, da Mitarbeitende mit mehr Flexibilität immer seltener im Hauptbüro arbeiten und zufällige Treffen mit Teammitgliedern weniger häufig sind (Maigatter et. al., 2017). Die Bedeutung informeller Kommunikation ist Führungspersonen bewusst, sie werden jedoch oft nicht aktiv genug gefördert. Ein möglicher Grund dafür ist, dass der Einfluss informeller Kommunikation auf die Arbeitsleistung nicht direkt messbar ist, was den Eindruck von ineffizienten privaten Gesprächen entstehen lässt, die sich nicht um arbeitsrelevante Themen drehen (Hofmann et al., 2015). Besonders in Anbetracht dessen, dass der informelle Austausch im Büro weniger häufig stattfindet, wenn Mitarbeitende seltener

zusammenkommen, scheinen persönliche und emotionalisierte Nachrichten von grosser Bedeutung für das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation zu sein. Trotz Bemühungen, schriftliche Kommunikation durch Tools freundlicher oder sensibler zu gestalten, erkennen mobil-flexibel arbeitende Personen stets, dass persönliche Treffen unersetzlich sind (Baumgartner, 2015). Laut Tanner (2012, zitiert nach Maigatter et. al., 2017, S. 7) haben Mitarbeitende ein Bedürfnis nach klar definierten und regelmässig kommunizierten Erwartungen seitens ihrer Führungsperson. Diese Erwartungen umfassen sowohl die Ziele, die von den Mitarbeitenden erreicht werden sollen, um eigenständiges Arbeiten zu fördern, als auch die Notwendigkeit, die Führungsperson über den aktuellen Bearbeitungsstand der Arbeit zu informieren (Tanner, 2012, zitiert nach Maigatter et. al., 2017, S. 7). Des Weiteren adressiert die Führungsperson auch Erwartungen bezüglich des Arbeitsstils, der Erreichbarkeit und der Bereitschaft zu Überstunden der Mitarbeitenden. Eine klare Kommunikation in diesen Bereichen fördert eine positive Balance zwischen Arbeits- und Privatleben sowie ein gestärktes Vertrauensverhältnis zwischen der Führungsperson und den Mitarbeitenden. Diese klaren Erwartungen ermöglichen Mitarbeitenden, ihre Aufgaben und Rahmenbedingungen besser zu verstehen und entsprechend zu handeln (Maigatter et. al., 2017).

Schaffung von Vertrauen

Eine neue Arbeitswelt kann das Vertrauen in einer Organisation beeinträchtigen. Vertrauen ist ein sensibles Thema und nach einem Vertrauensverlust nur langsam und aufwändig wiederherzustellen (Bruch & Block, 2017). Für den Erfolg eines Unternehmens ist es entscheidend, dass Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden besteht. Die Arbeit sollte dabei erfolgsorientiert gestaltet sein, so dass es nahezu irrelevant wird, wie lange jemand arbeitet und ob das im Homeoffice oder im Büro vor Ort stattfindet (Deimling, 2021). Gemäss Seiferlein und Kohlert (2018) ist ein uneingeschränktes Vertrauen zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden eine Voraussetzung für ABW. Auch Wohlers und Hertel (2017) betonen in ihrer Studie die Schulung der Führungspersonen, in der

Vorgesetzte lernen sollten, ihren Mitarbeitenden zu vertrauen und zu glauben, dass sie ihre Arbeit gut erledigen, auch wenn sie nicht ständig im Blickfeld arbeiten. Andernfalls, wenn Führungspersonen Kontrollmechanismen einsetzen, könnten sie das Gefühl der Autonomie der Mitarbeitenden untergraben, was sich negativ auf das Wohlbefinden, die Arbeitszufriedenheit, die Motivation und die Arbeitsleistung auswirkt (Wohlers & Hertel, 2017).

In Bezug auf mobil-flexible Arbeit müssen Führungspersonen darauf vertrauen können, dass ihre Mitarbeitenden ihre Arbeit eigenverantwortlich erledigen und vereinbarte Arbeitszeiten einhalten, auch wenn diese möglicherweise von zu Hause aus arbeiten. Es gibt jedoch häufig Bedenken und Zweifel seitens der Führungspersonen bezüglich der Erreichbarkeit und Rückmeldung der Mitarbeitenden im Homeoffice. Regeln zur Erreichbarkeit, wie z.B. die Rückmeldung innerhalb von 30 Minuten nach einer Kontaktaufnahme, können dabei helfen, Vertrauen zu fördern und Missverständnisse zu vermeiden (Baumgartner, 2015). Gemäss Schulze und Cornelius (2011) wird die Überwachung der Leistung durch Führungspersonen schwieriger und die Bewertung der Leistung wird erschwert. Einige Führungspersonen neigen dann dazu, kleinere und dafür häufigere Aufgaben zu delegieren, was zeigt, dass es Führungspersonen oft schwerfällt, loszulassen und Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu entwickeln (Schulze & Cornelius, 2011). Es ist entscheidend, dass Führungspersonen eine Balance zwischen Vertrauen und kontrollierender Regulierung finden. Eine zu hohe Regulation könnte als Zeichen mangelnden Vertrauens interpretiert werden (Maigatter et. al., 2017).

Die Studie nach Larsson, Vinberg & Jahncke (2022) ergab, dass beziehungs-, struktur- und veränderungsorientiertes Führungsverhalten durch die Mitarbeitenden ein Jahr nach einem Change hin zu ABW niedriger wahrgenommen wird. Die Ergebnisse zeigen, dass erfolgreiche Führungspersonen Vertrauen in die Mitarbeitenden haben sowie versuchen, die Mitarbeitenden nicht so zu führen und zu kontrollieren wie in den traditionellen Büros. Das Einschränken von Handlungsspielraum in ABW kann das

Wohlbefinden der Mitarbeitenden reduzieren und einen negativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und -leistung haben (Vinberg & Jahncke, 2022).

Führung auf Distanz

Die Studie von Weichbrodt und Soltermann (2022) über die Verbreitung mobil-flexibler Arbeit zeigt, dass im August 2022 mit 46%, knapp die Hälfte aller befragten Erwerbstätigen in der Schweiz mobil-flexibel arbeiten. Seit 2014 konnte ein stetiger Anstieg mobil-flexibler Arbeit festgestellt werden, unabhängig von den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie. Dies zeigt, dass Themen wie «Führen auf Distanz» und «Zusammenarbeit» zunehmend an Bedeutung gewinnt. Viele Organisationen und deren Führungspersonen glauben nach wie vor, dass es schwierig ist, Führung und Zusammenarbeit auf Distanz erfolgreich umzusetzen, ohne regelmässige Treffen im physischen Raum (Welge & Bruggmann, 2021). Für eine lange Zeit wurden unter Zusammenarbeit und Führung auf Distanz lediglich Formen von Kollaboration verstanden, wobei rein computervermittelt zusammengearbeitet wird und kein physisches Treffen stattfindet. Heutzutage wird immer stärker von einem Kontinuum ausgegangen (Bell & Kozlowski, 2002). Die Idee einer zunehmend virtuellen Zusammenarbeit hat sich durchgesetzt (Welge & Bruggmann, 2021).

Die Einführung von mobil-flexibler Arbeit bringt für Führungspersonen neue Aufgaben mit sich, die über die bloße Veränderung von Verhaltensweisen hinausgehen (Maigatter, Weichbrodt & Welge, 2017). Eine wesentliche Rolle besteht darin, als Moderator zwischen alten und neuen Denkmustern zu agieren. Dieser kulturelle Wandel erfordert es, dass die Führungsperson die Verantwortung übernimmt, alte Vorstellungen zu hinterfragen und neuen Arbeitsweisen Raum zu geben. Es ist entscheidend, diesen Wandel bewusst zu lenken und für die Mitarbeiter sichtbar zu machen, indem sie offen darüber kommuniziert und ihn aktiv thematisiert (Maigatter et al., 2017).

Jedes Team muss eigene, detaillierte Absprachen und Regelungen entwickeln. Laut Weichbrodt, Schulze und Krause (2015) ist eine Teamvereinbarung ein nützliches

Instrument, um im Team praktikable Regeln und Absprachen für das mobil-flexible Arbeiten zu finden. Dabei wird die Führungsverantwortung für die Regelung mobil-flexibler Arbeit an das Team delegiert (Weichbrodt, Schulze und Krause, 2015). Die Teamvereinbarung wird vom Team für das Team erstellt und umfasst Themen wie Arbeitsauslastung, Anwesenheitszeiten, Kommunikationskanäle und die Förderung von Diversität durch weitere Regelungen. Die gemeinsame Entwicklung einer Teamvereinbarung stärkt das Commitment im Team, beugt Konflikten vor, fördert den Austausch und definiert die zukünftige Zusammenarbeit (Weichbrodt, Schulze und Krause, 2015).

In der FlexWork Umfrage von Weichbrodt, Bruggmann und Folie (2020) wurden Erwerbstätige, die mobil-flexibel arbeiten, nach ihren Beweggründen befragt. Dabei gaben 83% der Befragten an, dass sie die Autonomie bei der Wahl des Arbeitsortes und der Zeiteinteilung am meisten schätzen. Als zweithäufigster Grund wurde für mobil-flexibles Arbeiten der Zeitgewinn durch den Wegfall der Reisezeit mit 79% genannt. Ebenfalls wurde häufig genannt, dass sie im Homeoffice weniger gestört werden (Weichbrodt et al., 2020).

Führen auf Distanz birgt das Risiko der emotionalen Isolation der Individuen. Bei beispielsweise ständig wechselnden Projektteams ist das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gruppe nicht selbstverständlich vorhanden. Eine weitere Herausforderung besteht darin, Vertrauen aufzubauen und zu erhalten. Ohne persönlichen Kontakt fehlt eine wesentliche Grundlage für Vertrauen. Dadurch fällt es den Mitarbeitenden schwer, ihrer Führungsperson zu vertrauen, was eine vertrauensbasierte Führung erschwert. Umgekehrt kann mangelndes Vertrauen der Führungspersonen in die Mitarbeitenden und fehlende Transparenz in der Arbeit zu Überreaktionen führen, wie zum Beispiel übertriebene Berichterstattungspflichten, was die Mitarbeitenden zusätzlich belastet (Welge & Bruggmann, 2021). Die Anzahl Homeoffice-Tage hatte jedoch laut der Metastudie von Gajendran, Ponnappalli, Wang & Javalagi (2024) keinen Einfluss auf die Qualität der Beziehung zur Führungsperson.

Auch die abnehmende Identifikation mit dem Team oder dem Unternehmen stellt eine herausfordernde Situation dar. Die räumliche Distanz und unklare Zuständigkeiten können dazu führen, dass Mitarbeitende sich weniger mit ihrem Team oder den gestellten Aufgaben verbunden fühlen. Dies wiederum verringert die Verbindlichkeit und die Bereitschaft, Wissen zu teilen und gemeinsam zu nutzen (Welge & Bruggmann, 2021). In Situationen der Deindividuation durch Anonymität, in denen Kooperation als anonym wahrgenommen wird und soziale Kontakte eher die Ausnahme sind, kann der individuelle Beitrag oft unklar sein. Dies kann zu bekannten Gruppenphänomenen wie dem «sozialen Trittbrettfahren» führen (Welge & Bruggmann, 2021). Zudem führt die eingeschränkte Kommunikation, bedingt durch den Mangel an persönlichem Austausch und nonverbalen Signalen, besonders bei asynchronen Medien wie E-Mail, häufig zu Missverständnissen und Fehlern (Welge & Bruggmann, 2021).

Führungskompetenzen

Im Kontext von ABW wird die Selbstführung immer wichtiger. Dabei geht es um die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren, klare Ziele zu setzen und eigene Entscheidungen zu treffen (Müller & Braun, 2009). Selbstführung kann als eine wesentliche Führungskompetenz angesehen werden, die sowohl von Führungspersonen als auch von Mitarbeitenden beherrscht werden sollte, um in der neuen Arbeitswelt erfolgreich agieren zu können (Müller & Braun, 2009). Führungspersonen sollten in der Lage sein, ihre Arbeit eigenverantwortlich zu organisieren und gleichzeitig ihre Mitarbeitenden dabei unterstützen, Selbstführungskompetenzen zu entwickeln (Müller & Braun, 2009). Oakley (2017) hebt hervor, dass die Selbstführung in einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt wichtig ist. Die Selbstführung umfasst die Selbstmotivation, die Selbstorganisation, die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, die Kommunikations- und Beziehungsfähigkeit sowie die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen und die Unterstützung der persönlichen Entwicklungen von Mitarbeitenden (Rüegsegger, 2023).

Neben Selbstführung ist auch die Selbstreflexion wesentlich. Selbstreflexion bedeutet, die eigenen Leistungen und Verhalten kritisch zu hinterfragen und zu bewerten. Dies hilft dabei, das eigene Denken und Handeln zu verbessern, Schwächen zu erkennen und zu überwinden (Cooper, Flint-Taylor & Pearn, 2017). Für Führungspersonen ist es entscheidend, ihren Mitarbeitenden Möglichkeiten zur Selbstreflexion zu bieten und deren Resilienz zu stärken. Dies kann beispielsweise durch regelmässige Feedbackgespräche erreicht werden (Soucek, Ziegler, Schlett & Pauls, 2016). Zu den Kernkompetenzen im Bereich der Selbstreflexion und Resilienz gehören die Fähigkeit zur Selbstreflexion, die Förderung der Selbstreflexion bei den Mitarbeitenden, die Empathie sowie die Kommunikationsfähigkeit, die Coaching- und Mentoring-Fähigkeit, der Umgang mit Veränderungen und Unsicherheit, Flexibilität, Selbstwirksamkeit sowie eine positive Einstellung (Rüegsegger, 2023).

Für Führungspersonen ist es wichtig, ihren Mitarbeitenden ein Umfeld zu fördern, wobei sie frei ihre Ideen und Gedanken austauschen können (Matheus, 2021). Psychologische Sicherheit bedeutet, dass Mitarbeitende sich frei fühlen können, ihre Meinungen, Ideen und Gedanken ohne Angst vor negativen Konsequenzen auszudrücken (Edmondson, 1999). Wenn Mitarbeitende sich psychologisch sicher fühlen, sind sie eher bereit, ihre Ideen und Gedanken zu teilen, was wiederum Innovation und Kreativität in der Organisation fördern (Matheus, 2021). Zu den Kernkompetenzen der psychologischen Sicherheit gehören Kommunikationsfähigkeiten, Empathie, Vertrauen sowie die emotionale Intelligenz (Rüegsegger, 2023).

2.5 Zusammenfassung

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass für die Verständlichkeit des Begriffes New Work verschiedene Definitionen existieren. ABW ist dabei Teil eines New Work Konzepts, das darauf abzielt, flexible Arbeitsumgebungen anzubieten, die ihre unterschiedlichen Tätigkeiten unterstützen. Für Führungspersonen ist es entscheidend, erfolgreiches ABW zu unterstützen. ABW bietet für die Führungspersonen sowohl Herausforderungen als auch Chancen. Die Bedeutung der Führungskompetenzen wird in diesem Zusammenhang immer wichtiger.

3 Methodik

Im ersten Kapitel folgt ein Überblick über das Untersuchungsdesign. Anschliessend wird in den folgenden Kapiteln die Begründung der Methodenwahl sowie schrittweise das methodische Vorgehen der halbstrukturierten Leitfadeninterviews mit den Führungspersonen sowie der Fokusgruppen-Diskussion mit Mitarbeitenden aufgezeigt. Zum Schluss folgt das Kapitel der Auswertungsmethode.

3.1 Untersuchungsdesign

Um die Fragestellungen dieser Arbeit zu beantworten, wird ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Gemäss Hussy, Schreier und Echterhoff (2013) sind qualitative Methoden geeignet, wenn es darum geht, das Erleben von Menschen oder ihre Handlungsgründe zu erforschen. Der qualitative Forschungsansatz untersucht offene Forschungsfragen an wenigen Untersuchungseinheiten mithilfe unstrukturierter oder teilstrukturierter Datenerhebungsmethoden. Das Ziel dabei ist es, eine umfassende Beschreibung des Gegenstandes zu erstellen und Theorien zu entwickeln. Dabei werden die erhobenen qualitativen Daten interpretativ ausgewertet (Döring, 2023).

Der Verlauf dieser Arbeit folgt einer chronologischen Struktur. Zu Beginn fand ein Kick-off-Gespräch mit der Ansprechperson von Witzig The Office Company AG statt. In einem weiteren Treffen im Unternehmen wurden mit Mitarbeitenden des Workplace Consulting und der New Work Academy der mögliche Inhalt sowie die Abgrenzung dieser Arbeit erörtert. Eine umfassende Literaturrecherche bildete die Grundlage für die Abdeckung des aktuellen wissenschaftlichen Stands. Auf Basis dieser Recherche wurde ein Interviewleitfaden entwickelt und ein Pretest mit zwei Personen durchgeführt. Nach diesem Pretest wurde der Interviewleitfaden erneut überarbeitet. Parallel dazu fand die Akquise der zu befragenden Personen statt. Um die ersten beiden Fragestellungen dieser Arbeit zu beantworten, wurden in einem ersten Schritt neun halbstrukturierte Leitfadeninterviews mit Führungspersonen via Microsoft Teams durchgeführt. Die Interviews wurden aufgezeichnet

und anschliessend transkribiert, in MAXQDA 2024 codiert, kategorisiert und abschliessend mit einer inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) ausgewertet. Der Mehrwert dieser Interviews liegt darin, die Herausforderungen und Chancen zu analysieren, denen Führungspersonen bei ABW und Homeoffice gegenüberstehen, sowie die erforderlichen Kompetenzen aus Sicht der Führungspersonen zu identifizieren (s. Abbildung 2).

Qualitative Studie – halbstrukturierte Leitfadeninterviews

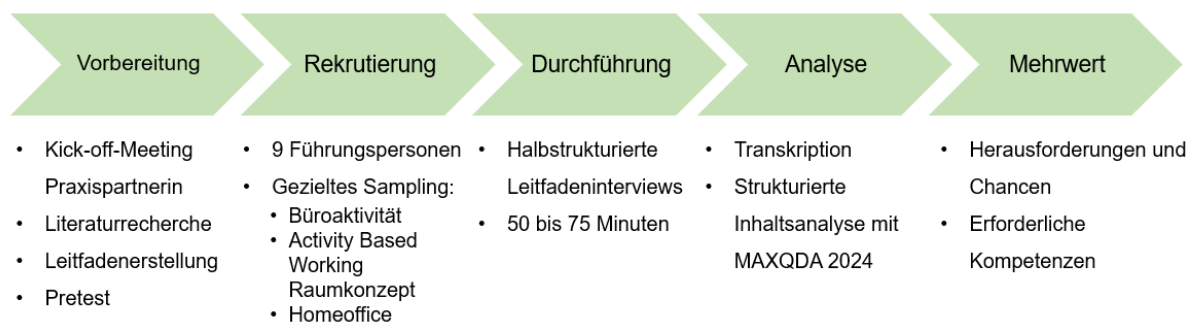


Abbildung 2. Untersuchungsdesign – halbstrukturierte Leitfadeninterviews (eigene Darstellung, 2024)

In einem zweiten Schritt folgte eine Fokusgruppen-Diskussion mit fünf Mitarbeitenden, um deren Erwartungen an Führungspersonen zu erfassen. Auch hier wurde im Vorfeld Literaturrecherche betrieben. Für die Fokusgruppen-Diskussion wurde ebenfalls ein Pretest mit zwei Personen durchgeführt, gefolgt von einer Überarbeitung des Leitfadens. Die Fokusgruppen-Diskussion fand vor Ort bei einer Schweizer Bank statt. Auch diese Diskussion wurde transkribiert, in MAXQDA 2024 eingebettet und nach demselben Verfahren wie die halbstrukturierten Leitfadeninterviews mit den Führungspersonen codiert, kategorisiert und ausgewertet (s. Abbildung 3).

Qualitative Studie – Fokusgruppen-Diskussion

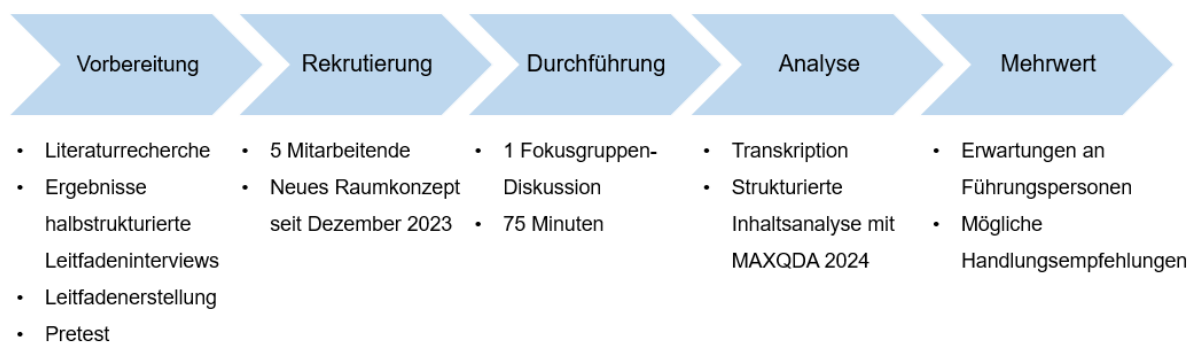


Abbildung 3. Untersuchungsdesign – Fokusgruppen-Diskussion (eigene Darstellung, 2024)

3.2 Begründung Methodenwahl

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, verfolgten die ersten beiden Fragestellungen dieser Arbeit das Ziel, einerseits die Herausforderungen und Chancen sowie andererseits die relevanten Kompetenzen aus Sicht der Führungspersonen zu untersuchen, die Führungspersonen im Zusammenhang mit ABW und Homeoffice erleben. Die dritte Fragestellung dieser Arbeit zielt darauf ab, zu analysieren, welche Erwartungen die Mitarbeitenden an ihre Führungspersonen im Kontext von ABW und Homeoffice haben. Der qualitative Forschungsansatz wurde gewählt, da dieser besser geeignet ist als quantitative Methoden, wenn es darum geht, das Erleben und Handeln der Menschen zu erfassen, um somit die Fragestellungen beantworten zu können (Hussy et al., 2013). In dieser Arbeit wird das Erleben der Führungspersonen sowie der Mitarbeitenden untersucht.

3.3 Gütekriterien für qualitative Forschung

Die qualitative Forschung unterliegt Gütekriterien, die ihre Qualität gewährleisten. Ähnlich wie in der quantitativen Forschung gibt es auch hier bestimmte Kriterien, die beachtet werden müssen. Die klassischen Gütekriterien der quantitativen Forschung – Objektivität, Reliabilität und Validität – spielen dabei eine Rolle, werden jedoch für die qualitative Forschung oft angepasst oder auf andere Art interpretiert (Helfferich, 2014). Die qualitative Forschung erfordert von den Untersuchenden nicht die Unabhängigkeit der

Messergebnisse (Objektivität). Stattdessen liegt der Fokus auf der Rekonstruktion subjektiver Wahrheiten. Subjektivität ist ein integraler Bestandteil der qualitativen Forschung (Helfferich, 2014). Laut Flick (2010) wurden Reliabilität und Validität an die Erfordernisse der qualitativen Forschung angepasst. Um die Reliabilität zu gewährleisten, wird deutlich zwischen den Aussagen der Forschungsteilnehmenden und den Interpretationen der Forschenden unterschieden (Flick, 2010). In dieser Arbeit wurde die Reliabilität durch eine klare Unterscheidung zwischen den Aussagen der befragten Personen und den Interpretationen der Autorin dieser Arbeit gewährleistet. Dies zeigt sich in den Transkripten der Interviews sowie im Ergebnisteil dieser Arbeit, wobei Zitate immer deutlich hervorgehoben wurden. Gemäss Flick (2010) wird die Validität sichergestellt, indem die Forschenden darauf achten, dass die Aussagen und Handlungen der Forschungsteilnehmenden ein stimmiges Gesamtbild ergeben und authentisch sind. Daher wurde gemäss den Empfehlungen von Flick (2010) während der Interviews sowie der Fokusgruppen-Diskussion analysiert, ob es Auffälligkeiten oder Verzerrungen gab. Ein weiteres Kriterium ist das Prinzip der Offenheit nach Helfferich (2014). Den befragten Personen wurde Raum gegeben, um sich frei zu äussern und ihre Anliegen offen auszusprechen. Dabei wurde vermieden, das Gespräch stark zu lenken, indem keine suggestiven Fragen gestellt wurden oder die eigene Meinung bestätigt zu sehen. Die Prozesshaftigkeit nach Lamnek (2010) beinhaltet die Sicherstellung des iterativen Vorgehens von qualitativen Forschungsdesigns. Die Datensammlung und -analyse wurden fortlaufend durchgeführt, während sich die Forschungsfragen und Ansätze weiterentwickelten und durch neu gewonnene Erkenntnisse präzisiert wurden (Reinders, 2005). Das Prinzip der Kommunikation nach Reinders (2005) legt fest, dass Interviews so natürlich wie möglich gestaltet werden sollen. Dies wurde befolgt, indem das Interview so durchgeführt wurde, dass es einem alltäglichen Gespräch möglichst nahe kam und die Sprache sowie die Inhalte für die befragten Personen gut verständlich waren.

Alle Kriterien wurden im Verlauf des gesamten Forschungsprozesses beachtet und regelmässig kritisch überprüft. Ausserdem wurden gemäss den Empfehlungen von Kuckartz und Rädiker (2022) sämtliche Erhebungsinstrumente sowie der gesamte Forschungsprozess transparent gemacht und detailliert beschrieben, um eine wissenschaftliche Bewertung zu ermöglichen.

3.4 Halbstrukturierte Leitfadeninterviews mit Führungspersonen

Leitfadengestützte Interviews sind eine anerkannte und häufig verwendete Methode zur Erhebung qualitativer Daten, da sie methodisch gut durchdacht und effektiv sind (Helfferich, 2014). Dabei eignen sich Leitfadeninterviews besonders gut zur Rekonstruktion subjektiver Theorien und alltäglichen Wissens, da sie darauf abzielen, eine maximale Offenheit zu gewährleisten (Helfferich, 2011). Jedoch wird das Interview durch einen vorbereiteten Leitfaden geleitet, der Struktur und Orientierung bietet. Deswegen wird die maximale Offenheit eines unstrukturierten Gesprächs eingeschränkt (Kruse, 2015). Bei der Erstellung des Leitfadens wird das Prinzip nach Helfferich (2014) befolgt, so viel Offenheit wie möglich zu gewährleisten und gleichzeitig die Strukturierung so anzupassen, um relevante Antworten für die Fragestellung zu erhalten. Der Leitfaden selbst fungiert als Erhebungsinstrument und definiert die Methodik des Leitfadeninterviews. Dieser wird üblicherweise allen Interviews zugrunde gelegt, um eine Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews zu gewährleisten und deren Analyse zu erleichtern (Helfferich, 2014).

3.4.1 Sampling

Für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit ist insbesondere das purposive Sampling passend, und zwar aufgrund der Berücksichtigung bestimmter Merkmale, welche für die Beantwortung der Forschungsfragen entscheidend sind (Kuckartz, 2018). Das purposive Sample bezeichnet somit die bewusste Auswahl von Personen, um sicherzustellen, dass sie relevante Informationen oder Einsichten liefern können, die für die Forschungsfragen von Bedeutung sind (Lamnek, 2010). Für die Beantwortung der

Forschungsfragen ist es wichtig, dass gezielt Personen befragt werden, welche über Erfahrungen mit ABW und Homeoffice verfügen.

Insgesamt wurden neun Leitfadeninterviews durchgeführt, wobei die Auswahl der Interviewpersonen basierend auf nachfolgenden Kriterien erfolgte:

1. Rolle als Führungsperson
2. ABW-Konzept und Homeoffice-Option verfügbar
3. Arbeitstätigkeiten im Büro

Begründung

Die Rolle der Führungsperson ist zentral, da der Schwerpunkt dieser Arbeit auf Führungspersonen liegt. Ein weiterer ausschlaggebender Faktor für die Zulassung zum Interview ist, dass im Unternehmen der interviewten Personen bereits ein ABW-Konzept implementiert wurde und die Möglichkeit für Homeoffice besteht, damit sie ihre Erfahrungen teilen konnten. Zum Schluss wurde die Beschränkung auf Bürotätigkeiten bewusst gewählt, da sich Witzig The Office Company AG auf die Entwicklung von ABW-Konzepten spezialisiert hat, die vor allem für Büroumgebungen relevant sind.

Beschreibung des Samplings

Alle neun interviewten Personen waren zum Zeitpunkt des Interviews als Führungsperson tätig. Um eine möglichst breite Branchenabdeckung zu gewährleisten, wurden gezielt verschiedene Branchen berücksichtigt. Befragt wurden Personen aus der Finanzdienstleistungsbranche (Versicherungen, Banken, Finanzdienstleistung), Lebensmittelbranche, IT-Branche sowie Unternehmensberatung. Die Dauer der Führungserfahrung sowie die Führungsspanne der befragten Personen waren bewusst sehr unterschiedlich. Abschliessend waren zwei von diesen neun befragten Personen in einem Start-up als Führungsperson tätig und eine befragte Führungsperson arbeitete in einem

Coworking Space. Diese Vielfalt an Perspektiven ermöglicht eine breitere Sichtweise auf die Beantwortung der Fragestellungen.

Für die Gewinnung der Interviewpartnerinnen und -partner wurden zwei Methoden angewendet. Einerseits wurde ein Beitrag auf LinkedIn veröffentlicht und andererseits wurden Führungspersonen kontaktiert, welche die Autorin entweder persönlich kannte oder über Freunde, Familie und Bekannte erreichen konnte.

3.4.2 Leitfadenkonzeption

Der Leitfaden wurde gemäss den Prinzipien der qualitativen Forschung aus Kapitel 3.3 Gütekriterien für qualitative Forschung gestaltet. Somit fungierte der Leitfaden als unterstützendes Werkzeug, um sicherzustellen, dass keine wesentlichen Fragen übersehen wurden. Der Leitfaden enthielt sowohl offene Fragen als auch Erzählanregungen und wurde flexibel an den Verlauf und die Inhalte jedes Interviews angepasst. Aus diesem Grund variierten sowohl die Fragen als auch deren Reihenfolge je nach Verlauf des Interviews. Bei der Erstellung des Leitfadens wurde ein besonderes Augenmerk auf die Verständlichkeit und Einfachheit der Fragen gelegt. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Fragen einfach formuliert waren, indem sie sich nach Reinders (2005) an der Alltagssprache der Interviewten orientierten.

Insgesamt besteht der Leitfaden aus vier Blöcken, die in Abbildung 4 dargestellt sind.

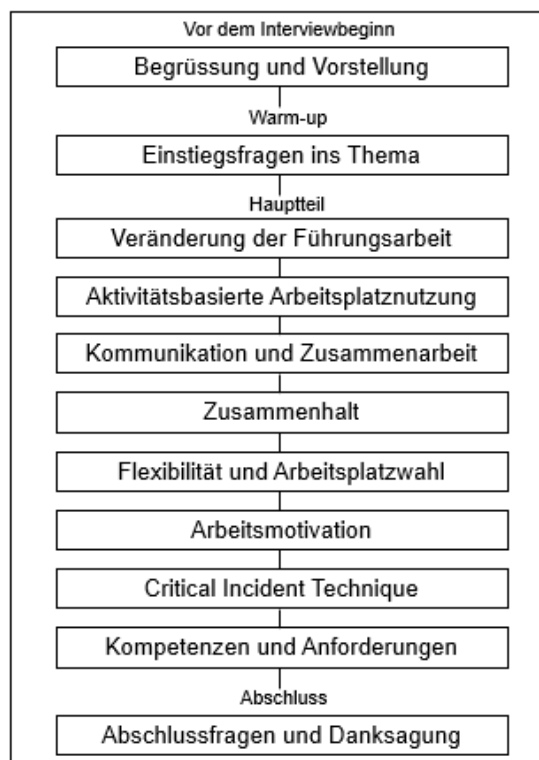


Abbildung 4. Leitfadenstruktur (eigene Darstellung, 2024)

Zu Beginn des Interviews erfolgte eine Begrüssung und Vorstellung, in der das Thema dieser Arbeit erläutert und das Ziel des Interviews erklärt wurde. Danach folgte das Warm-up, in dem die befragte Person ins Thema eingeführt und mit dem Interviewsetting vertraut gemacht wurde. Das Warm-up hatte das Ziel, den Aufbau der Organisation und des Teams sowie die organisatorischen Rahmenbedingungen für das Konzept von ABW und Homeoffice in der Organisation der Führungsperson zu verstehen. So konnte, wie in Abbildung 4 ersichtlich, mit dem Thema Veränderung der Führungsarbeit begonnen werden. Dabei wurden insbesondere Fragen zu den Veränderungen gestellt, die nach der Implementierung des ABW-Konzepts und Homeoffice aufgetreten waren. Ziel war es herauszufinden, welche Herausforderungen sich für die Führungspersonen ergeben und welche Möglichkeiten sich daraus entwickelt haben. Anschliessend rückte das Thema der aktivitätsbasierten Arbeitsplatznutzung in den Mittelpunkt des Interviews. Hierbei wurde unter anderem das Verhältnis von Distanz und Nähe thematisiert. Im weiteren Verlauf wurden Fragen zu Kommunikation, Zusammenarbeit, Teamzusammenhalt, Flexibilität und

Arbeitsplatzwahl gestellt. Darüber hinaus wurden Aspekte der Arbeitsmotivation eingehend erfragt, um ein umfassendes Bild der Herausforderungen und Chancen für Führungspersonen zu erlangen.

Um die zweite Fragestellung dieser Arbeit zu den relevanten Kompetenzen für Führungspersonen im Kontext von ABW und Homeoffice zu beantworten, wurde die Critical Incident Technique (CIT) angewendet. Dieses ursprünglich im Kontext der Leistungsbeurteilung entwickelte Verfahren wird häufig als Standardelement in Workshops zur Verhaltensreflexion verwendet. Es kann jedoch auch in Fragebögen oder Einzelinterviews eingesetzt werden (Schulte & Hiltmann, 2023). Dabei wurden die Führungspersonen gebeten, sich an eine kritische oder herausfordernde Situation im Zusammenhang mit Führung bei ABW und Homeoffice zu erinnern. Sie sollten beschreiben, welche Anforderungen und Herausforderungen in diesen Situationen bewältigt werden mussten, wenn sie mit ABW und Homeoffice konfrontiert waren. Abschliessend wurde die Frage gestellt, welche Fähigkeiten erforderlich sind, um diese Situationen erfolgreich zu meistern. Im nächsten Schritt wurden die Führungspersonen allgemein zu den Kompetenzen und Anforderungen befragt, die heutzutage im Zusammenhang mit ABW und Homeoffice von einer Führungsperson erwartet werden. Dabei wurde auch nach Themen für eine potenzielle Schulung gefragt. Das Interview wurde mit einer abschliessenden Phase beendet, die den befragten Personen half, sich allmählich aus der Gesprächssituation zu lösen. In dieser Phase hatten sie die Möglichkeit, Themen anzusprechen, die während des Interviews noch nicht behandelt worden waren.

Der vollständige Interviewleitfaden kann im Anhang A eingesehen werden.

3.4.3 Pretest

Zur Überprüfung des Interviewleitfadens hinsichtlich Verständlichkeit, Klarheit, Dauer, Methodik und Abfolge wurden Probeinterviews mit zwei Personen durchgeführt. Die erhaltenen Rückmeldungen waren äusserst wertvoll und halfen dabei, den Leitfaden zu

optimieren sowie die Qualität des Erhebungsinstruments zu sichern, bevor die eigentliche Datenerhebung begann. Folgende Anpassungen wurden nach dem Pretest vorgenommen:

1. Die Einführung ins Thema wurde angepasst, um sicherzustellen, dass die Zielsetzung des Interviews klar und verständlich ist.
2. Die Fragestellungen der CIT wurden überarbeitet, um sicherzustellen, dass sie klarer und präziser formuliert sind.
3. Einige Fragen wurden gestrichen, da sie in bereits anders formulierten Fragen behandelt wurden und somit redundant waren.

3.4.4 Durchführung der Interviews

Im Zeitraum vom 23. Februar 2024 bis zum 22. März 2024 wurden insgesamt neun Interviews durchgeführt, die im Durchschnitt etwa 60 Minuten dauerten. Aufgrund der räumlichen Distanz zu den befragten Personen fanden alle Interviews online via Microsoft Teams statt. Ein Vorteil der Online-Durchführung der Interviews war, dass die Teilnehmenden den Ort selbst wählen konnten, an dem sie das Interview führen wollten. Dadurch befanden sie sich in einer Umgebung, in der sie sich wohl und sicher fühlten, wodurch sich die Antworten auch weniger verfälschen können (Helfferrich, 2011). Ausserdem ist es wichtig, dass das für die Online-Interviews gewählte Tool benutzerfreundlich und einfach zu bedienen ist (Flick, 2021).

Die unterzeichneten Einverständniserklärungen enthalten Informationen zur Aufzeichnung, zur Freiwilligkeit der Teilnahme, zum Datenschutz, zur Vertraulichkeit und zur zukünftigen Nutzung der halbstrukturierten Leitfadeninterviews (Anhang B).

3.5 Fokusgruppen-Diskussion mit Mitarbeitenden

Die dritte Fragestellung dieser Arbeit thematisiert die Erwartungen der Mitarbeitenden an ihre Führungspersonen bei ABW und Homeoffice. Hierfür hat sich die Autorin für eine Fokusgruppen-Diskussion entschieden.

Unter einer Fokusgruppen-Diskussion wird eine spezielle Technik der qualitativen Gruppenbefragung verstanden, welche sich aus dem fokussierten Interview entwickelt hat und zu einer eigenständigen Methode geworden ist (Döring, 2023). Bereits seit den 1980er-Jahren werden Fokusgruppen sowohl in der akademischen Forschung als auch in der Marktforschung eingesetzt. Dabei handelt es sich um eine halbstrukturierte Gruppendiskussion zu einem konkreten Thema, das als Diskussionsgrundlage dient (Döring, 2023). Das Ziel einer Fokusgruppe besteht darin, dass möglichst viele unterschiedliche Facetten eines Themas angesprochen werden und nicht, dass zwischen den Teilnehmenden der Diskussion eine Übereinstimmung angestrebt wird (Schulz, Mack & Renn, 2012). Fokusgruppen-Diskussionen können nach Schulz et al. (2012) in fünf Bereichen eingesetzt werden: als Testverfahren, zur Analyse von Meinungsvielfalt, als Instrument zur Akzeptanzanalyse, als Instrument zur Konfliktschlichtung und zur Evaluation bestimmter Massnahmen.

3.5.1 Begründung Methodenwahl

Nach Kühl, Strodtholz und Taffertshofer (2009) ist die Gruppendiskussion eine gängige Methode zur Informationsgewinnung in der Organisationsentwicklung und Organisationsforschung. Gruppendiskussionen ermöglichen die Erfassung individueller Meinungen. Durch den Austausch unter den Teilnehmenden entstehen oft spontane und unkontrollierte Äusserungen, die auch gegensätzliche Ansichten zum Ausdruck bringen können (Kühl et al., 2009). Die Diskussion ermöglicht es, mehrere befragte Personen gleichzeitig in die Untersuchung einzubeziehen, wobei weniger die individuellen Meinungen der Befragten im Fokus stehen, sondern vielmehr die kollektive Meinung der Gruppe als Ganzes (Hussy et al., 2013). Nach Flick (2017) werden in Gruppendiskussionen Erkenntnisse aus der Dynamik der Teilnehmenden und den Diskussionen gewonnen, wobei unterschiedliche Ziele verfolgt werden können. Die Analyse eines gemeinsamen Problemlöseprozesses, bei dem ein konkretes Problem innerhalb einer Diskussion gelöst werden soll, ist eines der Ziele (Flick, 2017). Indem die Erwartungen der Mitarbeitenden an

ihre Führungspersonen in Bezug auf ABW und Homeoffice erforscht werden, können potenzielle Herausforderungen identifiziert werden, denen Führungspersonen gegenüberstehen könnten. Im Unterschied zu informellen Diskussionen im Alltag zeichnet sich die Gruppendiskussion durch die gezielte Setzung eines thematischen Schwerpunkts aus. Deshalb wird die Datenerhebungsmethode der Gruppendiskussion in der Literatur oft auch als Fokusgruppe bezeichnet (Hussy et al., 2013). Sie sind vor allem nützlich, um sich im Feld zu orientieren und werden oft in Kombinationen mit anderen Methoden wie beispielsweise Umfragen eingesetzt (Flick, 2017). Aufgrund ihrer vielseitigen Anwendungsmöglichkeiten und der Möglichkeit, umfassende Einblicke zu gewinnen, wurde die Fokusgruppen-Diskussion als qualitative Methode gewählt.

3.5.2 Sampling

Die Gruppengrösse richtet sich laut Lamnek (2010) nach der Anzahl gewünschter Vergleiche, dem Forschungsgegenstand, der Art der erhobenen Daten und der angestrebten Analyse. Als ideale Gruppengrösse gelten vier bis acht Personen (Döring, 2023). Gemäss Mayring (2016) hingegen lassen sich aus der Fragestellung der Untersuchung die relevanten Gruppen ableiten. Diese sollen rund fünf bis 15 Teilnehmerinnen und Teilnehmer umfassen und möglichst im Alltag als Gruppe bestehen (Mayring, 2016). In dieser Fokusgruppen-Diskussion bekam die Autorin die Gelegenheit, die Diskussion mit fünf Personen durchzuführen. Um die Erwartungen der Mitarbeitenden an Führungspersonen erfolgreich zu ermitteln, ist es entscheidend, Personen an der Fokusgruppe teilnehmen zu lassen, welche offen und ehrlich über ihre Bedürfnisse und Erwartungen sprechen können.

Neben der Gruppengrösse in einer Fokusgruppe ist ebenfalls die Zusammenstellung der Gruppe entscheidend. Hierbei wird zwischen «Realgruppen» und «Ad-hoc-Gruppen» unterschieden. Realgruppen bestehen aus Teilnehmenden, welche auch ausserhalb der Fokusgruppe bereits eine bestehende Verbindung haben, wie beispielsweise Mitarbeitende aus derselben Abteilung. Im Gegensatz dazu kommen Ad-hoc-Gruppen speziell für die

Gruppendiskussion zusammen und lösen sich danach wieder auf (Lamnek, 2010). Schlussendlich sollte die Zusammensetzung einer Gruppe sicherstellen, dass die Teilnehmenden genügend Gemeinsamkeiten haben, um über ein Thema sprechen zu können (Lamnek, 2010). Beide Gruppen haben ihre Vor- und Nachteile. Während Unbekannte sich möglicherweise besser kennenlernen und austauschen, könnte unter bereits bestehenden Gruppen eine entspannere Atmosphäre herrschen (Döring, 2023). In dieser Gruppendiskussion handelt es sich um eine Realgruppe, bestehend aus Teampersonen des Rechnungswesen-Sektors einer Schweizer Bank. Diese Realgruppe wurde gezielt ausgewählt, damit sie über eine gemeinsame Erfahrung diskutieren konnte. Vertreten sind Personen aus den Teams Reporting und Steuern, Kontoabstimmung sowie Rechnungswesen und Administration. Die Gruppenzusammensetzung wurde bewusst so gewählt, da im Dezember 2023 in diesem Unternehmen ein neues Raumkonzept eingeführt worden war. Es ist wichtig, dass Personen in der Fokusgruppen-Diskussion dabei sind, welche mit dem Konzept von ABW und Homeoffice vertraut sind, um einen optimalen Mehrwert zu gewährleisten.

3.5.3 Leitfadenkonzeption

Für die Konzipierung der Fokusgruppen-Diskussion wurden Literaturrecherchen durchgeführt. Die Führungsperson der Mitarbeitenden aus der Fokusgruppen-Diskussion wurde bereits interviewt. Dabei wurde das Interview im Vorfeld analysiert, um das Verständnis für die Umsetzung des neuen Raumkonzepts und die Rahmenbedingungen zu verstehen. Der Leitfaden für die Fokusgruppen-Diskussion wurde, wie in Kapitel 3.3 Gütekriterien für qualitative Forschung zur Leitfadenkonzeption beschrieben, nach den Prinzipien der qualitativen Forschung gestaltet. Er beinhaltet sowohl offene Fragen als auch Erzählanregungen und wurde flexibel an den Verlauf der Diskussion mit den Mitarbeitenden angepasst. Abbildung 5 veranschaulicht die Struktur des Leitfadens für die Fokusgruppen-Diskussion.

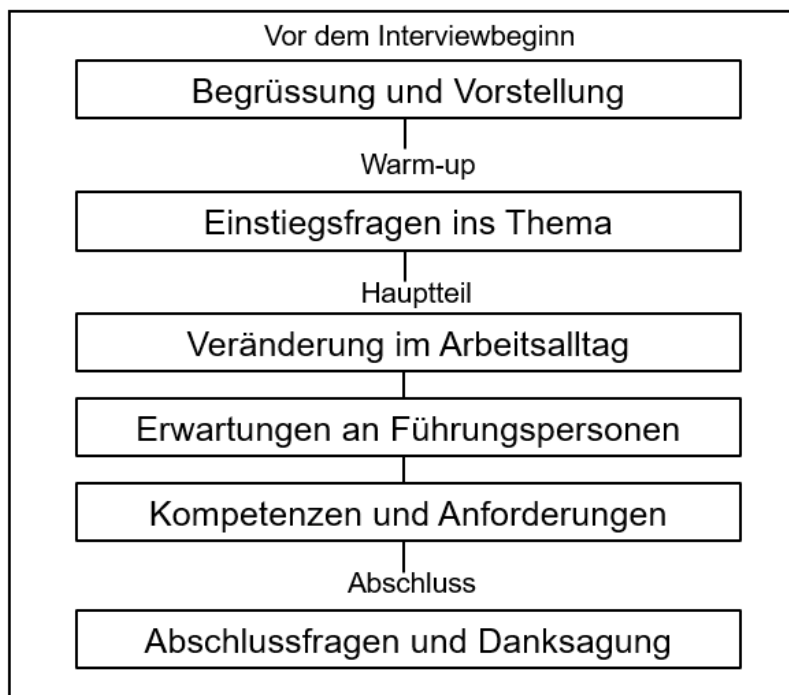


Abbildung 5. Leitfadenstruktur Fokusgruppen-Diskussion (eigene Darstellung, 2024)

Der Leitfaden der Fokusgruppen-Diskussion (Anhang C) wurde so strukturiert, um einen klaren und fließenden Ablauf zu gewährleisten. Zu Beginn gab es eine Begrüssung und Vorstellung, in der das Ziel der Diskussion erläutert und darauf hingewiesen wurde, dass bereits Interviews mit Führungspersonen stattgefunden haben. Danach erfolgte ein Warm-up, um die Teilnehmenden in das Thema einzuführen. Im Hauptteil der Diskussion wurden zunächst die Veränderungen im Arbeitsalltag nach der Implementierung des neuen Raumkonzepts thematisiert. Danach wurden die Erwartungen an Führungspersonen besprochen, insbesondere welche Unterstützung und Verhaltensweisen die Mitarbeitenden von ihren Führungspersonen erwarten. Im nächsten Schritt wurden Fragen zu den erforderlichen Kompetenzen der Führungspersonen gestellt, die für die Mitarbeitenden besonders relevant sind. Zum Abschluss der Diskussion wurden die Teilnehmenden gefragt, ob es noch weitere Aspekte gibt, die sie gerne hervorheben möchten.

3.5.4 Durchführung Fokusgruppen-Diskussion

Vor der Teilnahme an der Fokusgruppen-Diskussion erhielten die Gruppenteilnehmenden eine Einverständniserklärung per E-Mail zugestellt, die sie für die Teilnahme an der Diskussion unterzeichnen mussten. Die Einverständniserklärung umfasst Informationen zur Aufzeichnung, zur Freiwilligkeit der Teilnahme, zum Datenschutz, zur Vertraulichkeit und zur zukünftigen Nutzung der Fokusgruppen-Diskussion (Anhang D). Die Fokusgruppen-Diskussion fand in einem Sitzungszimmer im neuen Raumkonzept dieser Schweizer Bank statt, nachdem zuvor ein Rundgang durch die Räumlichkeiten des entsprechenden Stockwerks stattgefunden hatte. Die Diskussion dauerte insgesamt 70 Minuten und wurde durch die Autorin moderiert, die dabei keine eigene Meinung äusserte.

3.6 Auswertungsmethode

Im nachfolgenden Kapitel wird die Auswertungsmethode erläutert, die sowohl für die Interviews mit den Führungspersonen als auch für die Fokusgruppen-Diskussion mit den Mitarbeitenden angewendet wurde.

Die qualitative Inhaltsanalyse ist ein Verfahren zur Auswertung von qualitativen Daten. Dabei wird das Ziel verfolgt, Texte systematisch zu analysieren, indem das Material schrittweise und unter Berücksichtigung theoretischer Grundlagen zerlegt und interpretiert wird (Mayring, 2016). Gemäss Baur und Blasius (2019) umfasst das Vorgehen zwei Hauptschritte. Im ersten Schritt werden induktiv am Material entwickelte oder bereits vorab theoriegeleitet-deduktive Kategorien einzelnen Textstellen zugeordnet. Im zweiten Schritt erfolgt die Analyse, ob diese Kategorien auf mehrere Textstellen anwendbar sind (Baur & Blasius, 2019). Es handelt sich um ein strukturiertes und methodisch festgelegtes Verfahren, das sich präzise beschreiben und erlernen lässt (Kuckartz, 2018). Für die halbstrukturierten Leitfadeninterviews sowie die Fokusgruppen-Diskussion wird die inhaltlich-strukturierende Inhaltsanalyse angewendet, da sie sich besonders gut eignet

(Flick, 2017). Die Abbildung 6 veranschaulicht den Ablauf einer inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse in sieben Phasen nach Kuckartz (2018):



Abbildung 6. Ablaufschema einer inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018, S. 100)

Phase 1: Zu Beginn wird der Text sorgfältig durchgelesen und dabei werden besonders wichtige Textpassagen markiert. Zusätzliche Anmerkungen oder Bemerkungen werden in den Randbereich geschrieben, während alle Besonderheiten als Memos festgehalten werden (Kuckartz, 2018).

Phase 2: Die Daten werden durch die Kategorien und Subkategorien inhaltlich strukturiert. Diese Kategorien und Subkategorien dienen als Grundlage für die Analyse und Auswertung der Daten (Kuckartz, 2018).

Phase 3: Daraufhin erfolgt die Zuordnung jedes Textabschnittes, genauer gesagt Zeile für Zeile, zu den entsprechenden Kategorien. Nicht relevante Textstellen für die Forschungsfragen der Arbeit bleiben dabei unberücksichtigt. Ein Satz kann mehreren Kategorien zugeordnet werden, da dieser möglicherweise verschiedene Themen umfasst (Kuckartz, 2018).

Phase 4/5: Anschliessend erfolgt eine Ausdifferenzierung nach dem ersten Codierprozess. Hierbei wird eine thematische Kategorie ausgewählt und es werden neue Subkategorien innerhalb dieser gebildet. Alle codierten Textstellen dieser Kategorie werden in einer Liste oder Tabelle zusammengefasst. Abschliessend werden die Subkategorien definiert und die Definitionen der Kategorien veranschaulicht (Kuchartz, 2018).

Phase 6: Im nächsten Schritt erfolgt der zweite Codierprozess, bei dem die ausdifferenzierten Kategorien den codierten Textpassagen zugeordnet werden, welche bis anhin mit der Hauptkategorie codiert wurden. Dies erfordert eine erneute Durchsicht durch das codierte Material (Kuckartz, 2018).

Phase 7: Zum Abschluss erfolgen die eigentliche Analyse und die Vorbereitung für die Präsentation der Ergebnisse. Im Auswertungsprozess stehen die Haupt- und Subkategorien im Fokus.

Um die halbstrukturierten Leitfadeninterviews sowie die Fokusgruppen-Diskussion auswerten zu können, müssen diese zunächst nach den Transkriptionsregeln von Kuckartz (2018) transkribiert werden. Anschliessend erfolgt die Textanalyse, bei der alle relevanten Textstellen markiert werden. Zuletzt werden die Transkripte in das Auswertungsprogramm MAXQDA 2024 eingefügt und kategorisiert. Das Ziel besteht darin, aus den zentralen Textstellen neue Subkategorien abzuleiten und diese den bestehenden Hauptkategorien hinzuzufügen. Auf diese Weise sollen die halbstrukturierten Leitfadeninterviews und die Fokusgruppen-Diskussion interpretiert werden können.

4 Ergebnisse

In den nachfolgenden Kapiteln werden die Ergebnisse dieser Arbeit vorgestellt. Zunächst werden die Ergebnisse der halbstrukturierten Leitfadeninterviews mit den Führungspersonen präsentiert (Fragestellung 1 und 2). Danach folgt das Ergebnis der Fokusgruppen-Diskussion mit den Mitarbeitenden (Fragestellung 3).

4.1 Herausforderungen und Chancen aus Sicht Führungspersonen

Im Folgenden werden die Ergebnisse der halbstrukturierten Leitfadeninterviews mit den Führungspersonen zusammengetragen und erläutert (Fragestellung 1). Ziel der Interviews war es, sowohl die Herausforderungen und Chancen des ABW und Homeoffice aus Sicht der Führungspersonen zu identifizieren als auch die dafür relevanten Kompetenzen zu ermitteln.

Die Auswertung wurde mittels der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) durchgeführt. Alle Namen im Transkript, mit Ausnahme des Namens der Autorin dieser Arbeit, wurden anonymisiert. Die Transkripte sind bei der Autorin hinterlegt und können auf Anfrage zur Verfügung gestellt werden. Ein Auszug eines Beispiels ist im Anhang zu finden (Anhang E). Das vollständige Kategoriensystem kann der Tabelle 1 entnommen werden:

Tabelle 1

Kategoriensystem der halbstrukturierten Leitfadeninterviews (eigene Darstellung, 2024)

Hauptkategorie	Subkategorie	Entstehungsart
Flexibilität (42/9)	- Räumliche Flexibilität (21/8)	Hauptkategorie
	- Homeoffice (13/6)	deduktiv und
	- Zeitliche Flexibilität (8/6)	Subkategorien induktiv

Arbeitsmotivation (8/9)	- Homeoffice (6/5)	Hauptkategorie deduktiv und Subkategorien induktiv
Arbeitsplatzgestaltung (89/9)	- Gestaltung physische Umgebung (37/9) - Nutzung durch Führungsperson (15/9) - Lautstärke (5/5) - Arbeitsplatzmangel (3/2)	Hauptkategorie deduktiv und Subkategorien induktiv
Zusammenhalt (61/9)	- Soziale Aktivitäten (28/9) - Zusammengehörigkeitsgefühl (28/8) - Homeoffice (5/3)	Hauptkategorie deduktiv und Subkategorien induktiv
Kommunikation und Zusammenarbeit (104/9)	- Austausch (31/9) - Teampräsenz (20/8) - Persönlicher Kontakt (14/8) - Einzelgespräche (12/6) - Kommunikationskanäle (10/7) - Homeoffice (17/7)	Hauptkategorie deduktiv und Subkategorien induktiv
Führungsarbeit (141/9)	- Rolle als Führungsperson (28/8) - Vertrauen (23/8) - Einarbeitung neue Mitarbeitende (19/8) - Nähe und Distanz (13/7) - Veränderung in der Führungsarbeit (53/9)	Hauptkategorie deduktiv und Subkategorien induktiv

	- Herausforderungen (39/9)	
	- Chancen (14/6)	
	- Homeoffice (5/4)	
Arbeitsplatzwahl (69/9)	- Arbeitsplatzwahl Führungspersonen (18/9)	Hauptkategorie deduktiv und
	- Netzwerk (7/4)	Subkategorien
	- Nutzung der Zonen (6/2)	induktiv
	- Homeoffice (6/6)	
Bewertung (9/9)		Hauptkategorie deduktiv
Kompetenzen (80/9)	- Kritische Situationen (18/8)	Hauptkategorie
	- Empathie (18/7)	deduktiv und
	- Vertrauen (7/3)	Subkategorien
	- Veränderungsunterstützung (6/4)	induktiv
	- Offenheit (6/5)	
	- Partizipation der Mitarbeitenden (5/3)	
	- Durchsetzungsvermögen (5/4)	
	- Organisationsfähigkeit (5/4)	
	- Kritikfähigkeit (4/3)	
	- Technologische Affinität (4/3)	
	- Kommunikationsfähigkeit (2/2)	

Anmerkung. Die erste Zahl in der Klammer nach der jeweiligen Haupt- oder Subkategorie gibt die Anzahl der Nennungen der Kategorien an, während die zweite Zahl angibt, wie viele Personen mindestens eine Aussage zu dieser Kategorie gemacht haben.

Alle Hauptkategorien wurden deduktiv gebildet, was bedeutet, dass sie bereits vor dem Codieren durch den Interviewleitfaden festgelegt waren, welcher aufgrund der theoretischen Grundlagen entstanden ist. Die Subkategorien hingegen wurden induktiv aus

den Transkripten abgeleitet. Ein Beispiel der codierten Segmente befindet sich im Anhang (Anhang F).

Zu Beginn des Interviews wurde die Frage nach den organisatorischen Rahmenbedingungen für ABW und Homeoffice gestellt, um ein besseres Verständnis für die anschliessenden Aussagen zu gewinnen. Zusammengefasst lassen sich folgende organisatorische Rahmenbedingungen festhalten:

1. Desk Sharing: Die Praxis variiert stark, von zugeteilten Zonen bis hin zur Möglichkeit, überall in der Organisation zu arbeiten.
2. Arbeitsstruktur: Die Arbeitstätigkeiten sind vorwiegend teambasiert ausgerichtet, beinhalten jedoch Phasen individueller Arbeit und projektbasierter Arbeit.
3. Homeoffice: Es gibt unterschiedliche Vorgaben zur Anwesenheitspflicht vor Ort, die von 0 bis 60% reichen, bei einem Arbeitspensum von 100%.

4.1.1 Flexibilität

Die Hauptkategorie *Flexibilität* umfasst sämtliche Aussagen, die im Zusammenhang mit der Flexibilität des ABW-Konzepts und des Homeoffice stehen. Die erste Subkategorie *Räumliche Flexibilität* enthält sämtliche Gründe, weshalb Mitarbeitende die räumliche Flexibilität schätzen und welche Chancen dies für Führungspersonen bietet. Dabei wurde erläutert, dass die Mitarbeitenden die Flexibilität schätzen, ihren Arbeitsplatz selbstständig wählen zu können, sei es vor Ort in einer bestimmten Zone oder im Homeoffice. Eine Person äusserte sich folgendermassen:

Ich glaube eben, da ist sicher die Flexibilität ein ganz grosser Pluspunkt, dass man sich auch überlegen kann, welche Arbeiten mache ich im Büro, wo ich gerne Leute um mich herum habe, wo ich vielleicht eben auch auf die entsprechende Person gleich zugehen kann und bei welchen Arbeiten brauche ich viel Konzentration. (P8)

Eine weitere Person berichtete, dass Mitarbeitende heutzutage diese Flexibilität wünschen, auch wenn sie nicht immer genutzt wird. Eine andere Person äusserte sich

ebenfalls dazu: «Für die jüngeren Generationen und Gen Z insbesondere ist die Flexibilität und die eigene Auswahl wichtig oder wird sogar erwartet.» (P1).

Auch die Flexibilität von Homeoffice für die Mitarbeitenden wurde von allen befragten Personen als Bereicherung betrachtet, wie folgende Aussage zeigt:

Denn es gibt den Leuten so viel mehr und die Flexibilität bringt den Leuten effektiv etwas. Das habe ich das Gefühl und das wird auch geschätzt und schlussendlich motiviert das, und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind tendenziell, sagt auch die Forschung, leistungsfähiger. (P5)

Eine weitere Person ergänzte: «Es ist motivierend, dass ich auch im Homeoffice arbeiten darf. Das ist ein Privileg, das höre ich immer wieder von meinen Mitarbeiterinnen. Das ist nicht selbstverständlich und vor allem auch so die Flexibilität zu haben». (P4). Noch eine weitere Führungsperson bemerkte: «Teilweise muss ich sie ein bisschen anspornen, dass sie diese Flexibilität auch wirklich nutzen.» (P9).

Eine weitere Subkategorie ist die *Zeitliche Flexibilität*. Die Führungspersonen sind sich einig, dass die zeitliche Flexibilität der Mitarbeitenden auch eine Chance für die Führungspersonen darstellt. Diese Flexibilität ermöglicht es den Mitarbeitenden, ihren Arbeitsalltag selbstständig zu gestalten und private Termine beispielsweise nicht in die Freizeit verlegen zu müssen. Folgende Aussage unterstreicht diese Ansicht:

Ich finde, es ist eine Chance, weil man sehr flexibel arbeiten kann. Eben früher zum Beispiel, wenn man einen Arzttermin hatte, man musste praktisch einen halben Tag oder Tag freinehmen, um diese Termine machen zu können. Jetzt ist man flexibler oder wenn man auch mal einen Handwerker zu Hause hat oder irgendwas. Das merke ich schon und das wird auch von jedem sehr geschätzt, dass man da mehr Flexibilität hat. (P9)

Eine weitere Führungsperson ergänzte:

Also frei bestimmt den Tagesrhythmus zu definieren, in Abstimmung mit Kunden, wenn das notwendig ist, mit anderen Teams innerhalb des Unternehmens.

Grundsätzlich sehr frei agieren zu können, sehr frei auch Entscheidungen treffen zu können in Gemeinsamkeit und damit aber das Setting der Arbeit auch klar bestimmen zu können. (P3)

4.1.2 Arbeitsmotivation

Acht von neun Führungspersonen sehen einen Zusammenhang zwischen der Arbeitsmotivation im ABW-Konzept und dem Homeoffice. Eine Person sieht keinen Zusammenhang und drückte sich folgendermassen aus: «Ich sehe hier keinen Zusammenhang. Mir ist es sehr wichtig, dass Personen, und das hat vielleicht mit dem Jobprofil zu tun, sehr selbständig und professionell arbeiten wollen.» (P2). Weiter fügte dieselbe Person an: «Betreffend die Arbeitsmotivation darf es nicht eine Frage des Arbeitsplatzes sein, ob ich motiviert bin oder nicht. Es muss mit dem Arbeitsinhalt, also mit der Sinnstiftung zusammenhängen.» (P2).

Weiter wurde berichtet, dass die zuvor genannten Flexibilitäten aus dem letzten Kapitel zu einem hohen Mass an Arbeitsmotivation führen. Auch die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden wurde als Motivationsfaktor genannt, wie die nachfolgende Aussage bestätigt:

Und wenn ich das Wachstum des Unternehmens sehe über die Jahre hinweg, dann scheint es gut zu funktionieren, dass man Menschen in eine Eigenverantwortung übergibt und damit sich auch selbst organisieren lässt. Dieser Freiheitsgrad, den kennst du ja intrinsisch, ist das einfach ein Element, was unfassbar motivieren kann. (P3)

Einige Führungspersonen äusserten, dass sie die Möglichkeit des Homeoffice als grössere Arbeitsmotivation bei ihren Mitarbeitenden wahrnehmen als beispielsweise Desk Sharing. Eine der Aussagen dazu lautete: «Ich glaube, es sind weniger die Flex-Desks, sondern mehr Homeoffice, wo mittlerweile ein Bestandteil davon ist, Mitarbeiter in einer Weise glücklich machen zu können.» (P2). Eine weitere Person äusserte sich folgendermassen: «Ich glaube, viele Leute schätzen es extrem, dass man auch im

Homeoffice arbeiten kann. Dementsprechend glaube ich auch, dass die Stimmung und die Loyalität gegenüber den Arbeitnehmern davon profitiert, dass man eine bessere Wahrnehmung hat.» (P8). Abschliessend sagte eine Führungsperson: «Als Arbeitgeberin steht man auch gut da, wenn man sagen kann, wir haben ein sehr progressives Working Model. Das wird schon positiv wahrgenommen.» (P5).

4.1.3 Arbeitsplatzgestaltung

Zur Hauptkategorie *Arbeitsplatzgestaltung* gehören alle Beschreibungen der Bürogestaltung. Die Räumlichkeiten der Führungspersonen sind ähnlich ausgestattet und umfassen Meetingräume, Ruhezone, Pausenzonen, Kreativzonen sowie Verpflegungsbereiche. Die Bezeichnungen für diese Räume variieren, bedeuten jedoch ähnliche Funktionen. Beispielsweise gibt es für Kabinen Begriffe wie Think-Tanks, Telefonboxen, Booth oder Cubes. Der Einsatz von persönlichen Gegenständen ist in den meisten Räumlichkeiten der Führungspersonen eingeschränkt. Stattdessen setzen viele Organisationen auf ein durchdachtes Konzept mit Farb- und Holzelementen, um eine ansprechende Arbeitsumgebung zu schaffen. Dies soll unter anderem die Arbeitsmotivation und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden erhöhen. Eine Führungsperson sagte: «Dass man den Arbeitsplatz zu einem gemütlichen Raum gestaltet, ist schon in der Pflicht des Arbeitgebers, dass man den Bedürfnissen der Mitarbeitenden weitgehend entgegenkommt. Wenn wir schon nicht fixe Arbeitsplätze haben, da ist es schon sehr stark eingegrenzt.» (P2).

Die Subkategorie *Nutzung durch Führungsperson* umfasst alle Aussagen, die sich auf die Art und Weise beziehen, wie Führungspersonen die verschiedenen Arbeitsbereiche nutzen. Dies umfasst ihre persönlichen Erfahrungen und Präferenzen im Umgang mit diesen Räumlichkeiten. Auch wurde die Wichtigkeit betont, im offenen Bereich zu arbeiten:

Ich finde es aber wichtig, im offenen Bereich zu arbeiten als Vorgesetzter. Ich hatte früher ein Einzelbüro und seit ich im Team oder am Rand des Teams sitze, habe ich

viel eher ein Gespür für die Probleme oder die Herausforderungen, die gerade aktuell sind. (P2)

Für Führungspersonen ist es eine Herausforderung, wenn es für ihre Mitarbeitenden im Grossraumbüro zu laut ist. Eine Person äusserte:

In einem Grossraumbüro zu arbeiten, ist nicht für jeden sehr erfreulich, sondern es ist eher, ich möchte gerne meine Ruhe, ich möchte gerne mich konzentrieren können. Es ist mir im Büro zu laut usw. Dann kommt man nicht ins Büro, sag ich mal. (P4)

Eine andere Person berichtete ebenfalls:

Bei uns ist es eher laut im Office. Es ist wirklich ein Open-Open-Space. Wenn eine Gruppe von potenziellen Kunden kommt, dann ist immer Bewegung. Bei uns ist auch vorne der Eingang. Wenn man ganz hinten sitzt, muss man irgendwo an der Seite nach hinten laufen. Dann läuft man immer neben anderen Arbeitsplätzen durch. Es ist nicht nur laut, sondern immer auch Bewegung. (P6)

Abschliessend sagte eine Person:

Wenn man unter Druck ist, acht Stunden, dann höre ich schon teilweise, dass es von der Lautstärke manchmal laut ist und man vergisst sich auch gerne schnell, vielleicht sprechen zwei, drei über die Ferien oder was weiss ich, und da muss man halt dann schon auch immer wieder mal sagen, oder die Leute darauf hinweisen, dafür sind die Pausen angedacht oder geht in Besprechungsräume. (P7)

Des Weiteren kann der Arbeitsplatzmangel in einem Büro eine Herausforderung für die Führungsperson darstellen: «Ich glaube, zu denken, man kann Office-Space sparen mit Desk Sharing und ich bin eher der Meinung, das kann gegen hinten rausgehen, dieser Schuss.» (P6).

4.1.4 Zusammenhalt

In der Hauptkategorie *Zusammenhalt* werden Aussagen zusammengefasst, die beschreiben, wie Führungspersonen oder das Unternehmen den Zusammenhalt innerhalb ihres Teams in einem ABW- und Homeoffice-Umfeld fördern können. Vor allem wurden soziale Aktivitäten genannt, die darauf abzielen, den Zusammenhalt zu fördern, wie beispielsweise informelle Treffen, gemeinsame Mittagessen, Team-Kaffee, Partys oder Feierabendbier. Häufig wurde auch der Teamtag erwähnt, der dazu dient, ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl zu fördern. Eine Person äusserte sich: «Mir ist sehr wichtig, jetzt auch in meiner Rolle als Teamleader, dass wir Teamtage haben, wo wir uns alle sehen und diesen Touchpoint nicht verlieren.» (P1). Eine weitere Führungsperson meinte: «Man muss schon als Führungsperson darauf achten, dass man alle trotzdem so zusammenhalten kann. Darum ist der Teamtag sehr wertvoll und gut, dass der von der Firma vorgegeben wird.» (P7).

Als Herausforderung wurde dabei die Grösse des Teams genannt:

Es gibt zu kleine Teams, wo der Teamspirit schwierig ist und bei den grossen musst du aufpassen, dass es nicht zwei Subkulturen gibt innerhalb eines Teams. Da gibt es nichts anderes als immer wieder die gemeinsamen Werte zu betonen und wenn man feststellt, dass man davon abweicht, dass man auch darauf hinweist, das ist nicht so, wie wir miteinander umgehen wollen. (P2)

Als weitere Herausforderung wurde die teamübergreifende Zusammenarbeit genannt: «Wenn wir Cross-Team-Work haben, dann ist es durchaus, obwohl man das nicht haben möchte, es ist immer ein Gärtchendenken da.» (P6).

Abschliessend kann das Homeoffice den Zusammenhalt im Team beeinträchtigen: «Dann glaube ich darüber hinaus, es kann schon eine gewisse Entfremdung stattfinden durch das Homeoffice.» (P8).

4.1.5 Kommunikation und Zusammenarbeit

Die Hauptkategorie *Kommunikation und Zusammenarbeit* umfasst alle Aussagen, die sich auf die Kommunikation zwischen Führungspersonen und ihren Mitarbeitenden sowie die Kommunikation unter den Mitarbeitenden beziehen. Zudem werden in dieser Kategorie Aussagen zur Zusammenarbeit innerhalb des Teams behandelt. Die Themen Kommunikation und Zusammenarbeit wurden zusammengeführt, da die Aussagen ineinander übergehen und einander beeinflussen. Am häufigsten wurde die Subkategorie *Teampräsenz* genannt. Für einige Führungspersonen ist eine regelmässige Präsenz vor Ort wichtig, wie die folgende Aussage verdeutlicht: «Wir leben sehr stark davon, dass wir uns gegenseitig spüren, dass der eine für den anderen auch da sein kann. Da braucht es immer wieder dieses nahe Erlebnis, sich physisch zu treffen.» (P3). Eine weitere Person äusserte sich: «Ja, man muss schon als Führungsperson darauf achten, dass man alle trotzdem so zusammenhalten kann. Darum ist der Teamtag sehr wertvoll und gut, dass der von der Firma vorgegeben wird.» (P7).

Der Austausch zwischen Führungspersonen und ihren Mitarbeitenden scheint bei allen regelmässig zu erfolgen. Eine Führungsperson äusserte: «Mir ist einfach wichtig, dass ich physisch vor Ort präsent bin, wenn die Mitarbeitenden auch da sind. Es erleichtert den Austausch.» (P2). Eine andere Person sieht keine Auswirkung von ABW oder Desk Sharing auf die Zusammenarbeit: «Ich bin mir nicht sicher, ob der Einfluss wirklich so gross ist, weil zusammenarbeiten muss man schon immer. Es geht ja nicht alles alleine. Desk Sharing insbesondere hat überhaupt keinen Einfluss.» (P5). Der persönliche Kontakt zu den Mitarbeitenden ist für viele Führungspersonen wichtig, wie die folgende Aussage zeigt:

Für mich ist es wichtig, dass ich einen persönlichen Kontakt habe mit meiner Mitarbeiterin oder Mitarbeitenden, wenn es darum geht, einen regelmässigen Austausch zu machen. Den möchte ich gerne physisch machen, also plane ich es so auch. Das Team, die Mitarbeitenden wissen auch, wenn ich so etwas plane, dann erwarte ich auch, dass sie ins Büro kommen. (P4)

Eine weitere Führungsperson äusserte sich ebenfalls dazu: «Eine gewisse Anwesenheit finde ich insofern gut, ich möchte jetzt nicht altmodisch klingen, aber ich finde es wirklich gut, wenn man sich zwischendurch sieht.» (P5). Eine andere Person betonte: «Also wirklich Kommunikationsformate, wo wir physisch auch zusammenkommen, damit wir uns begegnen. Das ist, glaube ich, ein ganz wichtiges Element, sonst ist es sicher auch zerfleddert, so ein bisschen dieser Spirit und dieses sich gegenseitig spüren und wahrnehmen.» (P3).

Abschliessend sagte eine Führungsperson:

Irgendwie muss man den Leuten vermitteln, dass es trotzdem gut ist, wenn man sich wieder mal in Person selbst sieht für den Austausch. Es nützt einem ja dann auch wieder, wenn man zu Hause arbeitet, wenn man einen guten Austausch hat. Man macht dann vielleicht eher mal noch einen Call, als wenn man jemanden gar nicht kennt. (P9)

Das Gespür für die gegenüberliegende Person zu erhalten, ist für die meisten Führungspersonen im persönlichen Kontakt einfacher. Aus diesem Grund bevorzugen sie Einzelgespräche vor Ort im Büro: «Ich möchte die Einzelgespräche vor allem physisch durchführen und nicht per Teams.» (P2). Weiter äusserte sich eine Führungsperson:

Es ist eben wichtig, nicht nur, was man sagt, sondern auch die Mimik. Ich glaube ganz viel mit Gestik. Wenn ein Vorgesetzter ins Team Power reinbringen will, ist es viel einfacher in einem physischen Meeting als in einem Online-Meeting und mit Power meine ich eben das Emotionale und dass die Leute da beginnen zu sprudeln. (P5)

Die Kommunikation und Zusammenarbeit durch Homeoffice funktioniert unterschiedlich, wie aus den Aussagen der Führungspersonen hervorgeht. Eine Person erzählte:

Es gibt viele Stimmen, die behaupteten, die Zusammenarbeit wäre schlechter, weil viele Leute im Homeoffice sind. Ich stehe dem eher skeptisch gegenüber. Ich habe

nicht das Gefühl, dass die Leute nicht zusammenarbeiten. Ich habe jetzt auch nicht das Gefühl, dass Projekte aus diesem Grund verzögert sind. Da gibt es ganz viele andere Gründe und das hat vorher auch schon stattgefunden. (P5)

Eine weitere Person äusserte sich: «Dieses Mal sich kurz über den Tisch zu rufen und die Lösung direkt erhalten. Das ist halt hybrid, remote, weniger schnell möglich. Es steckt ein gewisses Mass an Organisation dahinter.» (P3). Eine weitere Person gab folgende Rückmeldung:

Das ist das Problem, weil es ist immer so, dass wenn, so wie ich dich jetzt sehe, ist das ein anderes Gespräch, als wenn ich dich jetzt nicht sehen würde. Das ist das, was mir so fehlt in dem Ganzen, aber ich kann niemanden dazu zwingen, die Kamera einzustellen. (P4)

Einer Führungsperson zufolge ist das Hindernis, jemanden anzurufen und um Hilfe zu bitten, im Homeoffice grösser: «Die Hürde ist grösser, wenn man im Homeoffice ist, jemanden anzurufen und zu fragen, hey, kannst du mir hier schnell helfen, eine banale Frage, als wenn man im Büro vor Ort ist.» (P8). Zum Schluss sagte eine Person: «Homeoffice habe ich vorhin gesagt, bei uns durch die Kommunikationskanäle, die uns zur Verfügung stehen, ist die Kommunikation im Homeoffice sehr eingeschränkt.» (P9).

4.1.6 Führungsarbeit

Die Kategorie *Führungsarbeit* umfasst Aussagen zur Wahrnehmung der Rolle als Führungsperson, zum Thema Vertrauen, zur Einarbeitung neuer Mitarbeitenden sowie zur Dynamik von Nähe und Distanz. Zudem werden Veränderungen in der Führungsarbeit nach der Einführung von ABW und Homeoffice berücksichtigt.

Zur Wahrnehmung der Rolle als Führungsperson äusserte sich eine Person folgendermassen: «Ich schätze einen kollegialen und partizipativen Führungsstil sehr. Ich sehe meine Rolle nicht als Befehlsgeber, sondern eher als Motivator fürs Team, so dass ich ihnen ein Umfeld ermögliche, wo sie selbstständig und in Eigenverantwortung ihren Job

machen können.» (P2). Eine weitere Führungsperson sagte: «Ich verstehe mich eben als Coach an der Stelle eher, als derjenige, der quasi diese Chefrolle innehaben könnte, aufgrund der Rolle. Ich versuche zu unterstützen, versuche zu challengen, auch die richtigen Fragen zu stellen.» (P3). Noch eine Führungsperson sagte: «Führung, so wie ich es verstehe, ist hauptsächlich kommunizieren mit den Personen, sprechen und vermitteln von Strategie und so weiter, dass wir alle am gleichen Strick ziehen, wenn man so will.» (P5).

Die Führungspersonen sind sich einig, dass Vertrauen in die Mitarbeitenden essenziell ist, damit sowohl das ABW-Konzept als auch Homeoffice erfolgreich funktionieren. Eine Führungsperson betonte: «Mitarbeitenden vertrauen, ohne das geht es nicht.» (P2). Eine weitere Führungsperson erklärte: «Ich habe die Erfahrung gemacht, dass wenn du Vertrauen gibst, kommt Vertrauen zurück. Wenn du Misstrauen streust, musst du dich nicht wundern, wenn die Mitarbeitenden plötzlich zu Egoisten werden. Ich denke nicht, dass man das gross lernen kann.» (P2).

Wenn es um die individuelle Präferenz eines Arbeitsplatzes geht, äusserte sich eine Person wie folgt: «Ich denke, jeder Mitarbeitende muss sich zu Beginn ein Vertrauensverhältnis schaffen und wenn dieses steht, dann ist mein Vertrauen genug hoch, dass sich die Mitarbeitenden selbst einteilen können.» (P1).

In Bezug auf Homeoffice äusserte sich eine Person folgendermassen:

Wenn ich das Vertrauen habe, dass meine Mitarbeitenden den Job im Homeoffice mindestens so gut ausüben wie im Büro, dann habe ich doch kein Problem mit einer Homeoffice-Struktur. Dann habe ich höchstens das Problem, wie ich sicherstellen kann, dass sich meine Mitarbeitenden austauschen und wie der Know-how-Transfer stattfindet. (P2)

Eine weitere Person ergänzte zum selben Thema: «Es ist viel auf Vertrauen basiert, aber ich glaube, du hast ja die richtigen Leute am richtigen Ort angestellt und das hilft dem Vertrauen». (P6). Eine andere Person sagte: «Homeoffice hat sich so ausgewirkt, dass man

halt nicht mehr irgendwie führen durch physisches Kontrollieren machen kann, sondern man muss Vertrauen schenken und sich selbst auf das Vertrauen verlassen können bis zu einem gewissen Teil.» (P7). Eine Herausforderung fürs Homeoffice ist, dass eine Führungsperson nicht sieht, was die Mitarbeitenden im Homeoffice machen, wie folgende Aussage verdeutlicht:

Oder ist es halt eher jemand, der dann halt zu Hause so zwischendurch etwas anderes macht, als dass man sich dann auf die Arbeit konzentriert. Das bekommt man halt schon nur mit, wenn man physisch mal sieht, wie die Person dann auch arbeitet. (P4)

Einige Führungspersonen messen die Arbeitszeit ihrer Mitarbeitenden nicht und vertrauen stattdessen auf deren Eigenverantwortung und Leistung. Eine Führungsperson äusserte sich dazu: «Also ich messe jetzt beispielsweise keine Arbeitszeiten meiner Mitarbeiter. Ich benchmarke einfach Unternehmenserfolg.» (P3). Abschliessend betonte eine weitere Führungsperson: «Am Schluss, wenn du einander vielleicht etwas mehr spürst, dann gibst du auch mehr Vertrauen.» (P7).

Bezüglich der Einarbeitung neuer Mitarbeitender sind die meisten Führungspersonen einer Meinung: Sie empfinden eine Einarbeitung vor Ort als einfacher im Vergleich zu einem hybriden Modell. Eine Person berichtete: «Ich finde einfach, die Einführungsphase ist viel schwieriger, wenn man viel remote arbeitet, weil man halt trotzdem dadurch, dass man jemanden anrufen muss, es gibt irgendwie eine Hemmung.» (P9). Eine andere Person äusserte sich folgendermassen:

Am Anfang, wenn Personen auch neu im Team beginnen, dann ist schon der Wunsch, dass die Personen in den ersten paar Monaten vor allem im Büro sind. Einfach auch aufgrund Anleitung, Introduction usw. Es fallen viel mehr Fragen an. Darum ist es für die Person, die anweist, viel einfacher. (P1)

Eine weitere Person sagte: «Bei neuen Mitarbeitenden gibt es einen Grundsatz, dass während der Probezeit die Präsenz vor Ort stattfindet.» (P2). Weiter ergänzte dieselbe

Person: «Es ist nicht mehr so einfach, wie in der alten Welt, neue Mitarbeitende einzuarbeiten. Das musst du besser organisieren und dann ist es auch kein Problem mehr.» (P2).

Eine Führungsperson, die in einem Coworking Space arbeitet, äusserte sich wie folgt: «Ist immer auch ein hybrides Modell an der Stelle. Es braucht beides. Wir sind sehr bewusst auf dem Track unterwegs, dass der Mensch mit seiner Lebenskultur ein Führungselement spüren und erleben muss. Und das ist immer dieser physische Teil.» (P3). Eine andere Führungsperson vertritt eine gegensätzliche Ansicht «Für mich sind neue Mitarbeitende mal sicher die ersten drei Monate nicht im Homeoffice. Das ist ja auch die Probezeit. Da sind sie auch eigentlich jeden Tag in der Schule und können noch nicht selbstständig oder wenig selbstständig arbeiten.» (P4). Die Frage, ab wann neue Mitarbeitende ins Homeoffice wechseln können, wird unterschiedlich wahrgenommen. Eine Person äusserte sich dazu: «Wenn jemand neu beginnt, müsste man schon sagen, die müsste jetzt mal vorerst zwei, eher drei Tage da sein.» (P7).

Was das Thema der Nähe und Distanz betrifft, wurden unterschiedliche Aussagen gemacht. Eine Person sprach die emotionale Nähe und Distanz zu den Mitarbeitenden an und erklärte: «Also für mich ist Offenheit sehr wichtig und sicherlich trenne ich gewisse private Dinge von der Arbeit.» (P3). Eine weitere Person ergänzte:

Ich bin der Meinung, dass ich als Führungskraft zwei Schritte Distanz nehmen muss, dem Team gegenüber. Damit auch die Mitarbeiter und Vorgesetzten nicht Kollegen sind, sondern dass da eine Distanz ist und dass das Informelle zu wenig gemacht wird. Es ist dann eher, dass ich zu meinem Führungsteam, das auf meiner Ebene ist, das Informelle mehr pflege als mit meinem Team. (P4)

Zusätzlich wurde folgende Aussage zur kommunikativen Distanz und Nähe gemacht:

Bei einem ist man eher distanziert, bei anderen vielleicht auch direkter in der Kommunikation. Manchmal tauscht man bei einigen mehr private Dinge aus, als wenn du das unter Nähe und Distanz interpretieren würdest. Es ist unterschiedlich,

so wie die Leute auch ticken. Es gibt Leute, die eher introvertiert sind, andere die eher extrovertiert sind. In meinen Augen sollte der Chef eher sich aufs Gegenüber anpassen, weil nur so wird er das Beste aus den Mitarbeitenden rausholen können. Wenn er den anderen Weg macht, wird er gar nicht das Potenzial der Mitarbeiter erreichen. (P6)

Des Weiteren wurde die physische Nähe und Distanz angesprochen: «Distanz ist aber auf die eine Seite auch wichtig, damit kein ungewollter Druck auf die Mitarbeitenden ausgelöst wird, weil die Chefin immer anwesend ist.» (P4). Eine weitere Person sagte:

Was sicher sympathisch ist, dass, was wir zwischendurch wieder gespiegelt bekommen, dass beispielsweise auch mein Vorgesetzter, unser CEO oder generell wir als Führungsteam, dass wir uns da verschiedentlich irgendwo hinsetzen und dadurch auch eine gewisse Nähe zeigen zu den Mitarbeitenden. (P8)

Nach der Frage, wie sich die Einführung von ABW und Homeoffice auf ihre Arbeit als Führungsperson ausgewirkt hat, wurden die folgenden Aussagen geteilt: «Die Herausforderung ist, dass die Anzahl Face-to-Face-Kontakte abgenommen hat.» (P2). Weiter ergänzte die Person, die durch ABW nun im Team sitzt und kein eigenes Büro mehr hat: «Jetzt fühlt man Stimmungen und klar, manchmal hört man auch Dinge, welche man lieber nicht hören möchte.» (P2). Eine weitere Person sagte bezüglich der Veränderung: «Aber dann auch in den Tools, wie man sie nutzt, sich verändern musste im Thema Führung und Remote-Führung.» (P3).

Zusätzlich wurden Schwierigkeiten angesprochen: «Am Anfang waren alle eher kritisch, sei es du kannst deine persönlichen Bilder etc. nicht mehr aufstellen oder wenn, dann musst du es wieder abräumen am Abend.» (P7). Weitere Personen äusserten ähnliche Bedenken, wie dieses Beispiel zeigt:

Bei mir waren sehr viele Bedenken bei der Umstellung auf das neue Konzept. Viele haben sich Sorgen gemacht, dass sie zu wenig Platz haben und dass sie ihre Dinge verstauen usw., aber eigentlich sind jetzt alle sehr zufrieden, auch weil wir jetzt in

einem neuen Büro sind, das auch optisch ansprechend ist. Man fühlt sich wohl und man hat gute Infrastruktur nach dem Umbau. (P9)

Zur Veränderung durch die Einführung von Homeoffice äusserte sich eine Führungsperson: «Remote zusammenzufinden, ist eine andere Empfindung, als wenn man das physisch tut. Das physisch den Puls fühlen bei seinem Gegenüber, das ist remote natürlich anders nur möglich gewesen.» (P3). Eine andere Person meinte: «Die grösste Veränderung war, dass sich die Beziehung zu meinen Mitarbeitenden geändert hat. Man ist sich nicht mehr so nahe, wenn das alles virtuell gemacht wird.» (P4). Eine weitere Person fügte hinzu:

Für mich persönlich brauchte es ein bisschen mehr Überwindung, mit den Leuten in Kontakt zu treten, virtuell, weil ich muss halt jedes Mal anrufen, also die Hürden sind ein bisschen grösser. Im Büro kann ich einfach hingehen und mit den Leuten sprechen. (P5)

Weiter ergänzte dieselbe Person:

Im Homeoffice hat man ein bisschen mehr Distanz. Man muss anders auftreten, man muss die Leute zu Hause einladen, man hat dann eher noch eine Tendenz, vielleicht etwas zu präsentieren, etwas interaktiver zu sein. Also Interaktivität ist schwieriger zu fördern. (P5)

Auch eine andere Führungsperson äusserte sich dazu: «Ich glaube, die grösste Herausforderung ist insbesondere, wenn ich im Homeoffice bin, du siehst nicht, was passiert vor Ort sozusagen.» (P6).

Ebenfalls wurden positive Aspekte des Homeoffice angesprochen: «Die Mitarbeitenden organisieren sich dadurch selbstständiger, sie tauschen sich untereinander häufiger aus und kommen nicht wegen jedem Detail zum Chef.» (P2). Eine weitere Führungsperson sieht das ähnlich: «Ebenfalls als Möglichkeit für den Menschen, sich

besser zu organisieren. Das Thema Privat und Arbeit so ein Stück weit besser organisieren zu können.» (P3).

Abschliessend äusserte sich eine Führungsperson folgendermassen:

Also ich mache mir keine Sorgen, wenn einer mal drei Wochen im Homeoffice verschwunden ist, weil er es jetzt in dem Moment auch gebraucht hat. Ich würde nie eine Regel definieren wollen an dieser Stelle. Das muss individuell möglich sein für jeden Einzelnen, sich dieses Setting so zu wählen, dass es zu seinem Tag auch passt. (P3)

4.1.7 Arbeitsplatzwahl

Die Hauptkategorie *Arbeitsplatzwahl* beinhaltet alle Aussagen zur Wahl des Arbeitsplatzes sowohl für Führungspersonen als auch für Mitarbeitende. Einige arbeiten überwiegend im Homeoffice, während andere häufiger vor Ort im Büro sind und dort das vielfältige Angebot an Arbeitsplätzen nutzen. Eine Führungsperson äusserte sich zur Nutzung der Arbeitsplätze vor Ort: «Ab und zu wenn als Vorgesetzter spontan ein Anruf kommt und du kannst den nicht im offenen Büro entgegennehmen, dann ist es manchmal ein Suchen, wo ist jetzt gerade etwas frei.» (P2). Weiter ergänzte dieselbe Person: «Es gibt einzelne Zonen, die werden praktisch nie genutzt. Das sind so die kreativen Zonen. Bei diesen Stehpulten sehe ich praktisch nie jemand arbeiten.» (P2). Eine weitere Führungsperson erklärte: «Desk Sharing, da kann ich sagen, dass vereinzelte Mitarbeiterinnen ihren Arbeitsplatz haben. Wenn man weiss, dass die Person heute ins Büro kommt, dann setzt man sich nicht an diesen Arbeitsplatz.» (P4). Auch eine andere Führungsperson teilte ihre Erfahrungen: «Hat sich aber so eingependelt, dass teilweise Personen dann immer, wenn sie früh genug sind, den gleichen Arbeitsplatz nehmen, wenn sie da sind und teammässig die Leute sich auch schnell so gefunden haben, wo sie sitzen.» (P7). Eine weitere Person teilte ähnliche Erfahrungen: «Es ist wirklich so, dass die Leute, obwohl Desk Sharing ist, sie gehen immer an den gleichen Platz.» (P6).

In Bezug auf die Förderung der Durchmischung der Arbeitsplätze haben die Führungspersonen unterschiedliche Ansichten geäußert. Eine Person sagte: «Ich weiss, es gibt Vorgesetzte, die finden es wichtig, dass die Leute immer an anderen Plätzen sitzen. Ich finde, wenn man Leute zwingt, mit anderen zusammensitzen, wo sie den Austausch weniger haben, weiss nicht so recht.» (P2). Eine weitere Person meinte: «Was ich jetzt fördern müsste, dass jeden Tag ein anderer Platz genommen wird, ich glaube, das wäre in diesem Team wie störend und ich denke, das ist auch nicht nötig.» (P4). Eine andere Person unterstützt die Idee der Durchmischung und sagte:

Sonst ist es eigentlich von uns gefördert, aber es ist schwierig zu sagen, wieso es nicht klappt. Ich glaube, es ist eben besser, viele Tische zu haben im Office, als zu wenige. Darum kreierte eigentlich schon dieser Raum, dass jeder an einem Platz sitzt, wo er gerne ist. (P6)

Eine weitere Person befürwortete ebenfalls die Durchmischung, wie aus folgender Aussage hervorgeht: «Für mich als Führungskraft ist es wichtig, dass ich diese Rotationen irgendwie hinbringe, dass die Mitarbeiter sich durchmischen in der Sitzordnung. Eben auch, dass sie diese verschiedenen Möglichkeiten nutzen, mit dem Booth und Sitzungszimmer und so weiter.» (P9).

Auch im Coworking Space wird die Durchmischung gefördert. Die Führungsperson äusserte sich dazu wie folgt: «Generell schafft es Gefässe, um in den Austausch zu kommen, vernetzt Unternehmen aktiv miteinander. Das alles gehört für mich dazu, neben den Räumen und klassischen Situationen, die man erlebt in einem Office.» (P3).

Zur Arbeitsplatzwahl im Homeoffice wurde folgende Aussage getätigt:

Was ich als Herausforderung sehen könnte, sind Personen, die gerne um Leute sind oder vielleicht auch allein leben. Sie sind in gewisser Hinsicht ein bisschen einsamer, wenn man halt viel Homeoffice macht. Das merkt man dann ein bisschen an den Tagen, wenn alle im Büro sind. Da wird dann auch sehr rege miteinander geplaudert. (P5)

Eine andere Person betonte die Vorteile der Konzentration zu Hause: «Es gibt viele Leute, die sagen, sie können sich zu Hause einfach massiv besser konzentrieren, sind weniger gestört. Das ist sicher ein grosser Pluspunkt, der sich letztendlich in meinen Augen auch auf die Motivation auswirken dürfte.» (P8).

4.1.8 Bewertung

In den Interviews wurde die allgemeine Frage gestellt, wie Führungspersonen das Potenzial und die Chancen der Einführung von ABW und Homeoffice bewerten. Sie konnten ihre Einschätzung auf einer Skala von eins bis sieben abgeben, wobei eins die niedrigste und sieben die höchste Bewertung darstellen.

Die folgenden Ergebnisse in Tabelle 2 wurden dabei erzielt:

Tabelle 2

Übersicht Bewertung Potenzial und Chancen für ABW und Homeoffice (eigene Darstellung, 2024)

Befragende Person	Bewertung
P1	5
P2	4
P3	7
P4	6
P5	6
P6	7
P7	6
P8	7
P9	6

Der durchschnittliche Mittelwert beträgt sechs. Die niedrigste Bewertung ist vier und die höchste ist sieben.

4.2 Relevante Kompetenzen aus Sicht der Führungspersonen

Um die relevanten Kompetenzen aus Sicht der Führungspersonen im Zusammenhang mit ABW und Homeoffice herauszufinden (Fragestellung 2), wurde die CIT angewendet. Dabei mussten die Führungspersonen an eine kritische oder herausfordernde Situation im Zusammenhang mit ABW oder Homeoffice zurückdenken und überlegen, welche Anforderungen und Situationen eine Führungsperson bewältigen können muss, wenn sie mit solchen Konzepten konfrontiert ist. Diese Situationen fallen unter die Subkategorie *Kritische Gespräche*.

Oft wurden kritische Gespräche erwähnt, wie folgende Aussage zeigt: «Mir ist es wichtig bei kritischen Gesprächen, egal ob es ein Bürokonzept gibt oder nicht, dass man das persönlich vor Ort durchführt.» (P2). Eine weitere Person meinte:

Kritische Gespräche versuche ich physisch abzuhalten. Ich möchte den Menschen mir gegenüber spüren und auch wenn wir jetzt hier virtuell miteinander verbunden sind, spüre ich dich nur über die Sprache und über die Mimik, aber nicht über die Körperhaltung, sage ich mal. (P4)

Eine weitere Führungsperson berichtete von einer anderen Herausforderung:

Das kritische Element war ja zunächst mal diese Mindset-Veränderung. Also vom klassischen Office wechseln müssen, in Anführungszeichen. Also ich habe meine Familienfotos auf dem Schreibtisch und muss jetzt wechseln in eine Situation, die ich mir erstmal gar nicht ausmalen kann. (P3)

Noch eine Führungsperson ergänzte zur selben Herausforderung: «Es gab damals schon die alteingesessenen, langjährigen Mitarbeitenden, die hatten Schwierigkeiten am Anfang. Wo dann wirklich auch noch die Fotos von den Kindern und Grosskindern und Haustieren hatten. Das sind schon Situationen, die waren schwierig.» (P8).

Eine andere Führungsperson erzählte von einer weiteren Herausforderung: «Eine herausfordernde Situation fand ich auch immer Sitzungen mit grösseren Gruppen nur

virtuell zu führen, wo ich Engagement und Interaktion von vielen Teilnehmern erwarten würde oder möchte.» (P5).

Auch die unterschiedliche Ausstattung der Arbeitsplätze stellte für eine Führungsperson eine Herausforderung dar: «Es ist eher materieller Art, die Herausforderung, wenn ich das so sagen darf. Ich glaube, das ist wichtig, dass du alle versuchst, gleich zu behandeln, weil Desk Sharing funktioniert eigentlich nur, wenn jeder Tisch gleich ausgestattet ist.» (P6).

Generell wurde nach der Frage, was eine Führungsperson heutzutage können oder haben muss, wenn sie in einem ABW Umfeld arbeitet, am häufigsten Empathie genannt. «Auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen können» (P1), wurde von einer Person hervorgehoben. Eine weitere Stimme fügte hinzu: «Verständnis aufzeigen für die Emotionen, sprich Einfühlungsvermögen.» (P2). Auch eine weitere Person ist derselben Meinung: «Es braucht natürlich ein gesundes Mass an Empathie und man muss auf die Person zugehen können.» (P5).

Das Thema Vertrauen zu den Mitarbeitenden wurde ebenfalls häufig betont. Eine Führungsperson äusserte: «Mitarbeitenden vertrauen. Ohne das geht es nicht.» (P2). Eine weitere Führungsperson fügte hinzu: «Vertrauen zu schenken und halt schon so führen können.» (P7).

Des Weiteren beinhaltet die Subkategorie *Veränderungsunterstützung* alle Aussagen zur Unterstützung der Mitarbeitenden bei der Implementierung von ABW. Eine Führungsperson schilderte ihre Erfahrungen bei der Einführung von ABW folgendermassen:

Ich habe versucht, ihnen immer wieder zu zeigen, wie es aussehen wird, wie wir arbeiten werden, ihnen die Ängste oder Sorgen zu nehmen, ihnen zu vermitteln, dass sie sich auf das Neue freuen können. Es ist immer schön, in ein neues Büro zu gehen und in einem neuen Büro zu arbeiten. Ich glaube, diese Umstellungsphase ist nicht immer ganz einfach, je nach Team. (P9)

Die Offenheit der Führungsperson wurde mehrfach betont, wie folgende Aussage zeigt: «Sich neuen Anforderungen und Bedürfnissen und New Work Aspekten anpassen, agil bleiben und trotzdem aber schon auch einen Rahmen schaffen, damit es nicht komplett auseinanderfällt.» (P1). Eine weitere Person ergänzte: «Für die Führung bin ich der Meinung, dass man flexibel sein soll und auf die einzelnen Individuen eingehen soll und sich immer bewusst ist, die Situation kann immer ändern und sich auch auf die entsprechenden Situationen einzustellen.» (P4). Abschliessend äusserte eine weitere Person:

Dann musst du ja, wenn irgendwann mal Führung beginnen und hast auch nicht alles richtig gemacht, immer ja und halt irgendwie learning by doing und diese neuen Einflüsse auch zulassen. Nicht irgendwie sagen, äh, interessiert mich nicht, das haben wir schon immer so gemacht und das ist jetzt halt so. (P7)

Die Bedeutung der Partizipation der Mitarbeitenden bei der Umstellung auf ABW wurde durch folgende Aussage verdeutlicht: «Bei unseren Unternehmen hat es sehr gut funktioniert, weil wir bei der Erstellung der Konzepte auch Vertreter aus den Bereichen hatten, die sich einbringen konnten.» (P9). Einige Führungspersonen hoben auch die Bedeutung von Durchsetzungsvermögen hervor. Eine Führungsperson meinte: «Durchsetzungsvermögen. Ich würde sagen, wir sind relativ flach in den Hierarchien usw. und das sind dann Situationen, wo ich auch darauf beharren und klare Worte finden muss und je nachdem Eskalationsstufen involvieren.» (P1). Eine weitere Person sagte: «Dass man sich nicht davon abbringen lässt, weil die Situation schwierig ist, also ein gewisses Durchsetzungsvermögen.» (P2). Eine Person äusserte sich zum Thema *Organisationsfähigkeit* folgendermassen: «Du musst auch ein bisschen ein Organisationstalent haben.» (P2). Eine weitere Aussage lautete: «Sonst hätte ich gesagt, dass es heute wahrscheinlich auch mehr Organisation braucht.» (P8). Auch die Kritikfähigkeit wurde als Eigenschaft für Führungspersonen hervorgehoben, wie folgende Aussage zeigt:

Vielleicht wird man auch mal irgendwie etwas verletzt, weil jemand vielleicht auch etwas einfordert, was man jetzt völlig irgendwie übertrieben findet. Man muss halt schon auch vielleicht mal Kritik oder dass jemand nicht gleicher Meinung ist, zulassen, das verletzt einen dann vielleicht irgendwo auch ein wenig in seinem Stolz oder in seiner Denkweise, weil du findest, so wie ich das sehe, die Welt sehe, das ist richtig. (P7)

Des Weiteren sollten Führungspersonen nicht nur vor Ort im Büro arbeiten können, sondern auch in der Lage sein, digitale und hybride Meetings zu organisieren und erfolgreich durchzuführen. Eine Person ergänzte: «Als Führungsperson darf man diese Mühe bestimmt nicht haben, sonst kann man diese beiden Welten gar nicht verknüpfen.» (P9). Eine weitere Stimme fügte hinzu: «Ich glaube, man muss nicht ein Tech-Guru sein, um eine gute Chefin oder ein guter Chef zu sein.» (P5). Zum Schluss wurde von zwei Führungspersonen die Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit hervorgehoben. Eine Person schilderte ihre Erfahrungen bei der Umstellung so: «Ich glaube, viel Kommunikation. Mir war es damals wichtig zu verstehen beim Umzug, was stört sie eigentlich oder was besorgt sie und dann auf das einzugehen. Ich denke, es ist einfach viel Kommunikation, miteinander sprechen.» (P9).

4.3 Erwartungen der Mitarbeitenden an ihre Führungspersonen

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Fokusgruppen-Diskussion zusammengefasst und erläutert (Fragestellung 3). Das Ziel der Fokusgruppen-Diskussion war es, ein tieferes Verständnis für die Erwartungen der Mitarbeitenden an ihre Führungsperson zu gewinnen. Die Auswertung erfolgte mittels einer inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018). Alle im Transkript enthaltenen Namen wurden aus Gründen des Datenschutzes anonymisiert. Im Anhang befindet sich ein Beispielauszug des Transkripts (Anhang G). Das gesamte Kategoriensystem ist in Tabelle 3 dargestellt, wobei die Subkategorien nach der Häufigkeit der Nennungen sortiert sind.

Tabelle 3

Kategoriensystem der Fokusgruppen-Diskussion (eigene Darstellung, 2024)

Hauptkategorie	Subkategorie	Entstehungsart
Erwartungen an Führungspersonen (94/5)	- Kommunikation (21/5)	Hauptkategorie
	- Vertrauen (13/4)	deduktiv und
	- Offenheit (13/4)	Subkategorien
	- Nähe und Distanz (9/3)	induktiv
	- Vorbildfunktion (8/3)	
	- Empathie (7/3)	
	- Fairness (6/4)	
	- Partizipation (6/3)	
	- Wissen (5/3)	
	- Organisationsfähigkeit (3/3)	
	- Durchsetzungsvermögen (3/2)	

Anmerkung. Die erste Zahl in der Klammer nach der jeweiligen Haupt- oder Subkategorie gibt die Anzahl der Nennungen der Kategorien an, während die zweite Zahl angibt, wie viele Personen mindestens eine Aussage zu dieser Kategorie gemacht haben.

Die Hauptkategorie *Erwartungen an Führungspersonen* wurde deduktiv gebildet. Der Leitfaden wurde gezielt mit der Frage nach Erwartungen der Mitarbeitenden erstellt, was darauf hinweist, dass es bereits eine vordefinierte Kategorie gibt, in welche die Antworten eingeordnet werden sollten. Die Subkategorien hingegen wurden anhand des Transkripts induktiv gebildet. Ein Beispiel der codierten Segmente ist im Anhang zu finden (Anhang H).

In dieser Hauptkategorie wurde insbesondere darüber diskutiert, wie wichtig die Kommunikation einer Führungsperson ist. Besonders relevant ist dies in dem Kontext, wenn ein neues Raumkonzept im Unternehmen implementiert wird. Die Mitarbeitenden betonten die Bedeutung, stets auf dem aktuellen Stand gehalten zu werden, insbesondere hinsichtlich der Entwicklungen des ABW-Konzepts. Dabei wurde hervorgehoben, dass klare

und regelmässige Kommunikation durch die Führungsperson von hoher Wichtigkeit ist, um Unsicherheiten zu vermeiden und das Verständnis sowie die Akzeptanz für das neue Konzept zu fördern. Eine Person meinte:

Ich kann im Sinne von vielen Mitarbeitern reden, dass eben diese laufende Kommunikation von so sieht der Stand aus, das wird erwartet, so wird es aussehen, man wünscht sich diese Kultur dann in diesem Raum. Ich denke, das ist wichtig, weil da kann man sich ein bisschen orientieren, was überhaupt erwünscht wird. (P1)

Weiter äusserte sich die Person zur Kommunikation durch ihre Führungsperson während der Umsetzung wie folgt: «Also man hatte immer Zeit, sich darauf einzustimmen. Man wusste von Anfang an, was passieren wird, auf was wir uns einstellen müssen.» (P1). Auch das regelmässige Einholen von Feedbacks seitens der Mitarbeitenden zum neuen Raumkonzept wurde als wichtig erachtet. Des Weiteren wurde die Bedeutung von Teammeetings vor Ort hervorgehoben, um den regelmässigen Austausch innerhalb des Teams zu gewährleisten: «Teammeetings vor Ort führen, damit wir auch Austausche haben mit Leuten, welche immer im Homeoffice sind, so dass wir uns einmal in der Woche sehen oder einmal in zwei Wochen, mehr oder weniger.» (P5). Zudem herrschte Einstimmigkeit darüber, dass regelmässige persönliche Austausche mit den Führungspersonen vor Ort von grosser Bedeutung sind.

Das Thema Vertrauen erhielt die zweithäufigste Nennung. Dabei war sich die Gruppe einig, dass Führungspersonen ihren Mitarbeitenden Vertrauen entgegenbringen sollten, insbesondere wenn diese nicht ständig im Blickfeld sind oder von zu Hause aus arbeiten. Eine Person aus der Gruppe sagte: «Das Thema Vertrauen, wie auch P3 angesprochen hat, dass man uns vertraut und nicht immer alles kontrolliert und streng regelt.» (P1). Weiter äusserte sie sich zum Thema Vertrauen seitens der Führungsperson im Homeoffice folgendermassen:

Es gibt aber sicherlich auch Führungspersonen, die jetzt skeptischer sind und sagen, ich weiss nicht, ich will, dass du eine Tabelle führst, wie produktiv du warst

oder was du gemacht hast. Ich denke, genau das wirkt sich in die falsche Richtung aus. Das Vertrauen sollte da sein. (P1)

Eine weitere Person betonte das Vertrauen der Führungsperson in die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden: «Es wird wirklich hier Freiraum gelassen, was du machst.» (P3).

In der Subkategorie wurde die Offenheit der Führungspersonen gegenüber der Implementierung eines neuen ABW-Konzepts besprochen. Dabei wurde vor allem die ehemalige Führungsperson der Mitarbeitenden erwähnt. Eine Person sagte: «Es war schwierig, das alte Muster zu durchbrechen, dass man halt diese Standard-Grossraumbüros hat. Das war irgendwie im Kopf eingebraunt, das Gefühl.» (P1). Auf die Frage nach der Bedeutung der Rolle der Führungsperson bei der Umsetzung eines neuen Raumkonzepts antwortete eine Person: «Ich würde sagen, sicher offen sein für das neue Raumkonzept.» (P2). Eine weitere Person stimmte zu und ergänzte: «Sicher offen mit Veränderungen umgehen.» (P5).

Bezüglich der Nähe und Distanz zur Führungsperson äusserte sich eine Person folgendermassen: «Die Vorgesetzte hat halt kein separates Büro. Das heisst Distanz und Nähe sind sogar besser. Es fühlt sich mehr an wie eine von uns.» (P2). Eine weitere Person ergänzte:

Es ist auch wichtig, dass man eine Balance zwischen Distanz und Nähe hat. Man kann nicht immer Bestfriends sein. So wie ich es erlebt habe, finde ich, eine zu grosse Distanz mit den Vorgesetzten kann auch irgendwie belastend sein, weil man dann irgendwie nicht weiss, wie man auf diese Person zugehen soll, wie reagiert diese Person, wenn ich jetzt das und das gemacht habe. Man hat halt wie mehr Respekt, überhaupt ehrlich und offen zu kommunizieren. (P1)

Weiter wurde das Thema Nähe und Distanz bezüglich Homeoffice diskutiert. Eine Person erzählte von einer Erfahrung beim letzten Arbeitgeber und sagte Folgendes:

Da hat es ein paar ganz krasse Burnout-Fälle gegeben, wo ich denke, dass der Vorgesetzte hätte vorher einschreiten müssen. Eine Argumentation war dann, dadurch dass der Mitarbeiter so weit weg ist im Homeoffice, dass man zu wenig spüren konnte, wie schlecht es dem Mitarbeiter eigentlich geht. So etwas ist auf jeden Fall wichtig, dass man trotzdem diese Nähe findet oder diese Einschätzung. (P2)

Auch der regelmässige Austausch wurde erneut aufgegriffen, ebenso wie die Bedeutung der Präsenz der Mitarbeitenden und der Führungsperson vor Ort. Eine Person sagte: «Da kann man ihn auch anders einschätzen oder man spürt gleich etwas, wenn etwas nicht gut wäre.» (P1). Weiter ergänzte diese Person bezüglich der kritischen Gespräche:

Je nachdem, was für ein Meeting es ist, kann man sich relativ schnell nicht mehr involvieren. Also, wie etwas Distanz dazu haben und ich denke, wenn es jetzt gerade ein Thema ist, das etwas kritischer wäre oder sensibler, dann finde ich, muss es aus meiner Sicht absolut vor Ort besprochen werden, dass man die Person vor sich hat, dass man die Mimik sieht, die Gestik. Da kann man ganz viel anders wahrnehmen oder auch die anders rüberbringen. (P1)

Bei der Vorbildfunktion wird erwartet, dass die Führungsperson selbst am Desk Sharing teilnimmt und sich keinen festen Platz sucht. Dabei wurde folgende Aussage gemacht:

Das Vorbild sein, ist sicher etwas Wichtiges, was man sich in einer Führungsperson vorstellt. Man kann nicht etwas predigen, worüber man nicht dahinterstehen kann oder will. Dann geht das auch nicht in die Köpfe der Mitarbeiter oder allgemein den Menschen. (P1)

Zudem wurde betont, dass die Führungsperson das, was sie sagt, auch selbst vorleben sollte, da sie damit ein Beispiel für die Mitarbeitenden setzt.

Empathie seitens der Führungsperson wurde von allen Diskussionsteilnehmenden als unerlässlich betrachtet. Eine Person sagte:

Eben auch Verständnis zeigen, wenn jetzt jemand mit Sorgen auf dich zukommt, auch wenn du vielleicht in dem Moment als Führungsperson die Sorgen nicht verstehen kannst oder für dich es nicht Sinn macht, wieso man sich diese Gedanken macht, trotzdem versuchen, wie den Hintergrund zu verstehen oder eine Lösung darzubieten oder aufzuzeigen, wieso das jetzt so ist, sodass es für den Mitarbeiter verständlich ist und vielleicht etwas beruhigender an die Sache herangeht. (P1)

Als weitere Ergänzung fügte eine Person hinzu: «Wenn man Feedbacks holt oder Meinungen hören will, dass die Führungskraft auch die Meinungen wahrnimmt oder wenn man findet, dass Empathie da ist oder sich wohlfühlt, wenn man seine Meinung teilt». (P4). Bei der Fairness wurde betont, dass es wichtig ist, nicht generelle Regeln für das gesamte Team durchzusetzen, unter denen andere leiden könnten, und dass allen Personen gleiche Chancen geboten werden sollten. Eine Person äusserte sich: «Fairness ist auch wichtig, dass allen die gleichen Chancen geboten werden.» (P2).

Die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden durch die Führungsperson wurde als wesentlich erachtet, um deren Wünsche und Bedürfnisse besser zu verstehen. Dies wurde ebenfalls als Erwartung formuliert. Eine Person erzählte von ihren Erfahrungen:

Wir hatten auch schon Sitzungen, wo wir unsere Inputs einbringen durften. Die meisten Inputs waren ja auch schon von den Vorgesetzten ausgewählt, zwei, drei Ideen. Wir durften einfach auch ein bisschen herumschauen, die Räume, welche schon fertig waren, ob uns hier etwas gefällt oder nicht gefällt, was wir jetzt persönlich haben möchten. (P5)

Auch das Verständnis des ABW-Konzepts wird von Führungspersonen erwartet, wie die folgende Aussage verdeutlicht: «Ich denke allgemein das Wissen, was die Vorteile von

Desk Sharing sind. Einfach dass man informiert ist als Führungsperson, was für Ziele Desk Sharing hat, was es verfolgt, was der Sinn dahinter ist.» (P1).

Ebenso wurden die organisatorischen Fähigkeiten einer Führungsperson hervorgehoben: «Gute Organisation des Teams. Schauen, dass die Teams gut ausgelastet sind, aufgebaut sind.» (P2).

Zuletzt wurde das Durchsetzungsvermögen der Führungspersonen im Umgang mit Unsicherheiten seitens der Mitarbeitenden diskutiert. Eine Person äusserte sich dazu folgendermassen:

Es gibt halt immer Personen oder Gruppen, die etwas auszusetzen haben und eben da muss man wirklich schauen, dass man da nicht beeinflusst wird. Man sollte dann wirklich das durchsetzen und nicht anfangen, sozusagen, schwach zu werden oder vielleicht ist es doch nicht das oder etwas beängstigen lassen von diesen Sorgen von den Mitarbeitenden. (P1)

Auch in diesem Punkt herrschte Einigkeit innerhalb der Gruppe: Eine Führungsperson sollte Durchsetzungsvermögen besitzen.

5 Diskussion und Ausblick

Nachfolgend werden die Ergebnisse dieser Arbeit interpretiert, im Kontext der bestehenden Literatur verortet, die Fragestellungen beantwortet sowie mögliche Handlungsempfehlungen für Witzig The Office Company AG erläutert. Anschliessend werden die Limitationen und ein Ausblick für zukünftige Forschungen aufgezeigt. Zum Schluss folgt das Fazit dieser Masterarbeit.

5.1 Diskussion und Beantwortung Fragestellung 1

Um die erste Fragestellung dieser Arbeit **«Welche Herausforderungen und Chancen stellen sich aus Sicht der Führungspersonen an ihre Führungsarbeit bei Activity Based Working und Homeoffice?»** zu beantworten, wurde der Interviewleitfaden zu Beginn thematisch gegliedert, um mögliche Herausforderungen und Chancen für Führungspersonen zu identifizieren. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die Flexibilität, sowohl die räumliche als auch die zeitliche, gemäss den Führungspersonen von den Mitarbeitenden als entscheidender Vorteil des ABW und Homeoffice betrachtet wird. Diese Flexibilität bringt nicht nur den Mitarbeitenden selbst Vorteile, sondern eröffnet auch für Führungspersonen neue Möglichkeiten, indem sie selbst auch davon profitieren können. Die räumliche Flexibilität erlaubt es den Mitarbeitenden, ihren Arbeitsort selbstständig zu wählen, sei es in einer bestimmten Zone im Büro oder im Homeoffice. Diese Freiheit wird als grosser Pluspunkt angesehen, da sie den Mitarbeitenden ermöglicht, je nach Art der Aufgabe den passenden Arbeitsort dafür zu wählen. Auch die FlexWork Umfrage von Weichbrodt et al. (2020) unterstreicht dies, indem die Befragten angaben, dass sie die Autonomie bei der Wahl des Arbeitsortes und der Zeiteinteilung am meisten geschätzt haben. Gemäss den Aussagen der befragten Personen unterstützt dies nicht nur die Produktivität, sondern auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Dies wird auch durch die Aussage von Müller und Braun (2009) bestätigt, die betont, dass bei New Work besonderer Wert auf Flexibilität gelegt wird. Die Flexibilität durch das Homeoffice wird ebenfalls als

Bereicherung angesehen. Die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, wird als motivierend und vorteilhaft beschrieben. Jedoch wurde auch darauf hingewiesen, dass diese Flexibilität manchmal nicht vollständig genutzt wird und Führungspersonen dementsprechend die Mitarbeitenden teilweise dazu anspornen müssen, diese Chance auch tatsächlich zu nutzen. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass Mitarbeitende aus Sorge zögern, ins Homeoffice zu wechseln, weil ihre Führungspersonen befürchten könnten, dass sie dort nicht produktiv genug arbeiten. Hieraus wird deutlich, dass es wichtig ist, die Mitarbeitenden kontinuierlich zu ermutigen und zu unterstützen, die gebotenen Freiheiten optimal zu nutzen. Auch die zeitliche Flexibilität wird von Führungspersonen als Chance betrachtet. Sie ermöglicht es den Mitarbeitenden, ihre Arbeit selbstbestimmt zu gestalten und private Verpflichtungen, ohne grossen organisatorischen Aufwand in ihren Arbeitsalltag zu integrieren. Um selbstbestimmtes Arbeiten zu ermöglichen, muss die Führungsperson ihren Mitarbeitenden genau diese notwendigen räumlichen und zeitlichen Freiräume gewähren (Deimling, 2021).

Was die Arbeitsmotivation anbelangt, sind die Ansichten der Führungspersonen sehr unterschiedlich. Eine Führungsperson sieht beispielsweise keinen direkten Zusammenhang zwischen der Arbeitsmotivation und ABW sowie Homeoffice. Sie betont die Bedeutung von intrinsischer Motivation, die eher von der Aufgabe und der Sinnhaftigkeit der Arbeit abhängt als von äusseren Arbeitsbedingungen wie beispielsweise dem Arbeitsplatz. Dieser Standpunkt zeigt, dass die Motivation durch verschiedene Faktoren beeinflusst wird. Andere Führungspersonen heben hervor, dass die Flexibilität und Eigenverantwortung positive Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation haben können. Sie sehen die Möglichkeit, den Arbeitsplatz selbst zu wählen und sich selbst zu organisieren, als grosser Motivationsfaktor. Diese Ergebnisse unterstützen theoretische Modelle, wie die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (2018), die darauf hinweisen, dass Autonomie und Selbstbestimmung grundlegende psychologische Bedürfnisse sind, die zur Arbeitsmotivation beitragen können. Zusätzlich wird deutlich, dass einige

Führungspersonen das Homeoffice als besonders motivierendes Arbeitsmodell wahrnehmen beispielsweise im Vergleich zu Desk Sharing. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass das Homeoffice eine höhere Flexibilität bietet, indem nicht nur in einem speziell dafür vorgesehenen Bereich im Büro gearbeitet werden kann. Ein weiterer Aspekt ist die potenzielle Steigerung der Arbeitgebendenattraktivität, wenn Unternehmen flexible Arbeitsmodelle wie ABW und Homeoffice unterstützen. Diese positive Wahrnehmung kann nicht nur die Arbeitsmotivation der aktuellen Mitarbeitenden beeinflussen, sondern auch bei der Gewinnung neuer Talente und der langfristigen Bindung von Mitarbeitenden eine Rolle spielen (van Meel, 2020).

Die Führungspersonen betonen die Bedeutung sozialer Aktivitäten wie informelle Treffen, gemeinsame Mittagessen oder Team-Events. Diese Aktivitäten sind entscheidend, um den Zusammenhalt innerhalb des Teams zu stärken, insbesondere in einem Umfeld, das durch räumliche Distanz geprägt ist, wie beispielsweise im Homeoffice. Sie ermöglichen es den Mitarbeitenden, sich persönlich kennenzulernen und eine gemeinsame Identität zu entwickeln, die über rein arbeitsbezogene Interaktionen hinausgeht (Hofmann et al., 2015). Eine Herausforderung für die Führungspersonen kann dabei die Teamgröße sein. Je grösser das Team ist, desto grösser kann die Herausforderung sein, das Team zusammenzuhalten, gerade weil sich die Teampersonen durch ABW und Homeoffice nicht regelmässig sehen. Hierbei ist es wichtig, dass gemeinsame Werte und Normen betont werden, um sicherzustellen, dass sich alle Teampersonen mit diesen identifizieren können (Bartz & Schmutzer, 2015). Eine weitere Herausforderung für Führungspersonen ist die teamübergreifende Zusammenarbeit, denn diese kann durch "Gärtchendenken" erschwert werden, bei dem die Teams ihre Ressourcen oder Informationen abschotten.

Führungspersonen müssen sicherstellen, dass ein Klima der Zusammenarbeit und des Wissensaustauschs gefördert wird, um solche Barrieren zu überwinden. Nach Hofmann et al. (2015) bestätigt dies auch die Bedeutung der Kommunikation als zentrale Führungsaufgabe. Zudem können auch die Auswirkungen des Homeoffice für die

Führungspersonen herausfordernd sein. Das Homeoffice kann den Zusammenhalt im Team beeinträchtigen, da persönliche Interaktionen und informelle Gespräche, die oft in Büroumgebungen stattfinden, reduziert werden. Dies könnte zu einer gewissen Entfremdung zwischen den Teampersonen führen. Führungspersonen müssen gezielt Massnahmen ergreifen, um trotz räumlicher Trennung den Zusammenhalt zu fördern, beispielsweise durch virtuelle Teammeetings, regelmässige Informationsaustausche und gelegentliche persönliche Treffen. Einige Führungspersonen betonen die Bedeutung persönlicher Treffen, um das Teamgefühl und die Effektivität der Kommunikation zu fördern. Sie sagen, dass persönliche Interaktionen, wie Einzelgespräche oder Teammeetings vor Ort, Emotionen besser vermitteln und das Engagement der Mitarbeitenden steigern können. Trotz der Vorteile von ABW und Homeoffice gibt es Bedenken, dass die physische Distanz die Effizienz der Kommunikation beeinträchtigen kann. Einige Führungspersonen erwähnen, dass spontane Gespräche und die direkte Lösungsfindung im Homeoffice erschwert sind, da dies mehr Planung und Organisation erfordert. Gemäss Maigatter et al. (2017) muss die Kommunikation neu organisiert werden und diese gezielte Koordination wird dabei immer wichtiger.

Was die Zusammenarbeit anbelangt, sind einige Führungspersonen der Meinung, dass ABW und Homeoffice keinen grossen Einfluss darauf haben. Sie betonen, dass gute Zusammenarbeit unabhängig von der Arbeitsplatzgestaltung notwendig ist und bereits vorhanden sein sollte. Die Führungspersonen berichten von unterschiedlichen Erfahrungen mit der Kommunikation im Homeoffice. Während einige Personen bezweifeln, dass die Zusammenarbeit leidet, geben andere an, dass bestimmte Aspekte der Kommunikation, wie nonverbale Signale und spontane Gespräche, durch das Homeoffice eingeschränkt sind. Es wird darauf hingewiesen, dass die Hemmschwelle höher sein kann, um im Homeoffice um Hilfe zu bitten oder informelle Gespräche zu führen, wenn dies mit der Interaktion im Büro verglichen wird. Dies bestätigt die Annahme von Welge und Bruggmann (2021), dass diese

eingeschränkte Kommunikation, bedingt durch den Mangel an persönlichem Austausch und nonverbalen Signalen, häufig zu Missverständnissen und Fehlern führt.

Bei der Wahrnehmung der Rolle als Führungsperson bevorzugen viele Führungspersonen einen kollegialen und partizipativen Führungsstil, der darauf abzielt, Mitarbeitende zu motivieren und ein Umfeld der Eigenverantwortung zu schaffen. Dies ist besonders wichtig in einem flexiblen Arbeitsumfeld wie ABW und Homeoffice, wo Selbstständigkeit und Initiative der Mitarbeitenden gefördert werden sollen (Müller & Braun, 2009).

Ein wiederkehrendes Thema ist die Bedeutung von Vertrauen in die Mitarbeitenden, um ABW und Homeoffice erfolgreich umzusetzen. Führungspersonen betonen, dass Vertrauen gegenseitig aufgebaut werden muss und ohne dies keine Zusammenarbeit möglich ist. Dies zeigt, dass, wenn Führungspersonen Vertrauen zu ihren Mitarbeitenden haben, ABW und Homeoffice als Chance angesehen werden können. Auch Seiferlein und Kohlert (2018) betonen, dass Vertrauen zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden eine Voraussetzung für ABW ist. Die Distanz im Homeoffice kann das Vertrauen erschweren, da Führungspersonen nicht immer direkt sehen können, wie Mitarbeitende arbeiten. Dies kann zu Bedenken führen, denn die Führungspersonen wissen nicht, ob Mitarbeitende ihre Zeit effektiv nutzen. Diese Diskussion unterstreicht auch die Meinung von Welge und Bruggmann (2021), dass ohne persönlichen Kontakt eine wesentliche Grundlage für Vertrauen fehlt. Gemäss Deimling (2021) ist es für den Erfolg eines Unternehmens jedoch entscheidend, dass Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden besteht.

Bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitenden bevorzugt die Mehrheit der Führungspersonen eine persönliche Einarbeitung vor Ort, insbesondere während der Probezeit, um eine effektive Anleitung und Integration zu gewährleisten. Die Herausforderung besteht darin, dass eine virtuelle Einarbeitung die Kommunikation und das Lernen erschweren kann.

Beim Thema Nähe und Distanz sehen sich Führungspersonen mit der Herausforderung konfrontiert, die richtige Balance zwischen Nähe und Distanz zu finden. Zu viel Nähe kann die Hierarchie verwischen, sprich die Rollenverteilung innerhalb einer Organisation könnte unklar werden, während zu viel Distanz die Kommunikation und das Verständnis beeinträchtigen kann. Die physische Präsenz im Büro ermöglicht es Führungspersonen, den Puls des Teams zu spüren und spontane Interaktionen zu fördern. ABW und Homeoffice können diese Dynamik verändern, indem sie den persönlichen Kontakt reduzieren und dadurch die Führungsarbeit anpassen.

Die Einführung von ABW und Homeoffice hat die Art und Weise verändert, wie Führungspersonen ihre Teams führen. Sie müssen sich anpassen, um remote zu führen, während sie gleichzeitig die Teamdynamik aufrechterhalten und die Produktivität fördern. Führungspersonen berichten von Herausforderungen wie reduzierten Face-to-Face-Kontakten und der Notwendigkeit, sich an neue Tools und Kommunikationswege anzupassen. Die durchschnittliche Bewertung von sechs deutet darauf hin, dass die befragten Führungspersonen insgesamt positiv eingestellt sind bezüglich der Potenziale und Chancen von ABW und Homeoffice. Eine Bewertung von sechs auf einer Skala von eins bis sieben zeigt eine starke Tendenz zur Nutzung dieser Arbeitsmodelle und deren Vorteilen. Obwohl die niedrigste Bewertung über dem Mittelwert der Skala liegt, könnte sie darauf hindeuten, dass einige Führungspersonen möglicherweise noch gewisse Bedenken oder Herausforderungen sehen, die mit ABW und Homeoffice verbunden sind. Mehrere Führungspersonen haben das Potenzial und die Chancen von ABW und Homeoffice mit der Höchstnote von sieben bewertet. Dies signalisiert eine starke Überzeugung, dass diese Arbeitsmodelle eine Reihe von Vorteilen bieten.

Zusammengefasst lässt sich die erste Fragestellung folgendermassen beantworten: Zu den Herausforderungen der Führungspersonen bei ABW und Homeoffice gehören der Teamzusammenhalt, die Kommunikation, das Vertrauen, die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden sowie die Balance zwischen Nähe und Distanz. Die Chancen liegen

hingegen in der gesteigerten Flexibilität, der erhöhten Arbeitsmotivation, der Attraktivität als Arbeitgebende und der geförderten Eigenverantwortung der Mitarbeitenden.

5.2 Diskussion und Beantwortung Fragestellung 2

Die zweite Fragestellung dieser Arbeit lautet: **«Welche Kompetenzen sind aus Sicht der Führungspersonen bei Activity Based Working und Homeoffice relevant?»**. Basierend auf den Aussagen der Führungspersonen zu kritischen oder herausfordernden Situationen im Zusammenhang mit ABW und Homeoffice lassen sich verschiedene Kompetenzen identifizieren, die Führungspersonen benötigen, um erfolgreich mit diesen Konzepten umzugehen. Diese Kompetenzen sind entscheidend, um sowohl die Herausforderungen zu bewältigen als auch die Chancen optimal zu nutzen. Mehrere Führungspersonen betonten die Bedeutung von Empathie, um die Bedürfnisse und Emotionen der Mitarbeitenden zu verstehen und darauf einzugehen. Dies ist besonders in einem flexiblen Arbeitsumfeld wie ABW und Homeoffice wichtig, wo Mitarbeitende unterschiedliche Arbeitspräferenzen und persönliche Herausforderungen haben können. Empathie gehört zu den Kernkompetenzen im Bereich der Selbstreflexion und Resilienz (Rüegsegger, 2023). Das Vertrauen in die Mitarbeitenden wurde ebenfalls häufig genannt. Führungspersonen müssen Vertrauen zeigen, dass ihre Teampersonen auch ohne direkte physische Präsenz produktiv arbeiten können. Dies unterstreicht die Betonung von Wohlers und Hertel (2017), dass Führungspersonen lernen müssen, ihren Mitarbeitenden zu vertrauen, auch wenn sie nicht ständig im Blickfeld arbeiten. Die Fähigkeit, Mitarbeitende durch Veränderungsprozesse zu führen und Ängste oder Bedenken zu adressieren, ist für die Führungspersonen von grosser Bedeutung. Dies umfasst das Aufzeigen der Vorteile neuer Arbeitsmodelle wie ABW und das Unterstützen der Teams bei der Anpassung an diese Veränderungen. Dabei unterstreicht dies das Konzept der psychologischen Sicherheit, dass Mitarbeitende sich frei fühlen können, ihre Meinungen, Ideen und Gedanken ohne Angst vor negativen Konsequenzen auszudrücken (Edmondson, 1999). Eine effektive Kommunikation, sowohl persönlich als auch digital, wurde als wichtig

angesehen. Führungspersonen müssen in der Lage sein, klar und transparent zu kommunizieren, um Missverständnisse zu vermeiden und Teammitglieder über die Ziele und Erwartungen zu informieren. In diesem Kontext wird auch die Selbstführung immer wichtiger, wo es unter anderem darum geht, klare Ziele zu setzen und diese den Mitarbeitenden zu kommunizieren (Müller & Braun, 2019). Zudem wurde von den Führungspersonen oft betont, dass es entscheidend ist, flexibel auf unterschiedliche Arbeitsstile und -bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen. Dies erfordert Anpassungsfähigkeit seitens der Führungspersonen, um unterschiedliche Situationen zu bewältigen und entsprechend zu reagieren (Bruns, 2018). Auch die Organisationsfähigkeit der Führungspersonen scheint wichtig zu sein, um in einem Arbeitsumfeld wie ABW die Zusammenarbeit und die Effizienz sicherzustellen. Zusätzlich wurde die Offenheit gegenüber Kritik und die Fähigkeit, mit unterschiedlichen Meinungen konstruktiv umzugehen, betont. Dies ist wichtig, um Konflikte zu lösen und eine offene Arbeitsatmosphäre zu fördern, in der neue Ideen und Verbesserungsvorschläge willkommen sind. In Situationen, in denen klare Entscheidungen getroffen werden müssen, ist ein gewisses Maß an Durchsetzungsvermögen erforderlich. Führungspersonen sollten in der Lage sein, Entscheidungen zu treffen und diese auch durchzusetzen, insbesondere wenn sie auf Widerstand oder Herausforderungen stossen.

Zusammenfassend können die aus Sicht der Führungspersonen relevanten Kompetenzen bei ABW und Homeoffice wie folgt benannt werden: Empathie, Vertrauen, Veränderungsfähigkeit, Kommunikation, Flexibilität, Organisationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Durchsetzungsvermögen.

5.3 Diskussion und Beantwortung Fragestellung 3

Die dritte Fragestellung dieser Arbeit ist: **«Welche Erwartungen haben Mitarbeitende bei Activity Based Working und Homeoffice an ihre Führungsperson?»**. Aus der Fokusgruppen-Diskussion der Mitarbeitenden zu ihren Erwartungen an Führungspersonen im Kontext von ABW und Homeoffice lassen sich

mehrere zentrale Themen identifizieren, welche relevant sind. Die Mitarbeitenden betonen die Bedeutung klarer und regelmässiger Kommunikation seitens der Führungspersonen. Dies beinhaltet nicht nur Informationen über den aktuellen Stand und die Erwartungen bezüglich des ABW-Konzepts, sondern auch das Einholen von Feedback und das frühzeitige Teilen von Entscheidungen, wenn ein ABW-Konzept eingeführt wird. Klare Kommunikation hilft dabei, Unsicherheiten zu vermeiden und das Verständnis sowie die Akzeptanz für Veränderungen zu fördern (Maigatter et. al., 2017). Ein weiteres zentrales Thema ist das Vertrauen seitens der Führungspersonen in die Mitarbeitenden, insbesondere wenn diese nicht physisch präsent sind. Die Mitarbeitenden erwarten, dass ihre Führungspersonen Vertrauen zeigen, ohne übermässige Kontrolle auszuüben. Die richtige Balance zwischen Nähe und Distanz zur Führungsperson wird ebenfalls als wichtig erachtet. Während eine gewisse Nähe für einen guten Informationsfluss und eine offene Kommunikation notwendig ist, sollte Distanz nicht als Barrieren in der Kommunikation oder im Austausch wirken. Eine zu grosse Distanz kann die Kommunikation erschweren und die Verbindung zwischen der Führungsperson und ihren Teampersonen beeinträchtigen (Welge & Brugmann, 2021). Empathie seitens der Führungspersonen wird von den Mitarbeitenden als wesentlich erachtet, insbesondere wenn es um das Verständnis und die Berücksichtigung der Bedenken und Sorgen der Mitarbeitenden geht. Eine empathische Führungsperson zeigt Verständnis für die individuellen Herausforderungen und versucht, Lösungen anzubieten, die für die Mitarbeitenden nachvollziehbar und unterstützend sind (Müller & Braun, 2009). Zusätzlich wird Fairness in der Behandlung der Mitarbeitenden betont, um gleiche Chancen und Bedingungen für alle sicherzustellen. Die Mitarbeitenden erwarten von ihren Führungspersonen auch gute organisatorische Fähigkeiten, um sicherzustellen, dass Teams effizient und effektiv arbeiten können. Dies beinhaltet die richtige Aufteilung von Aufgaben und Ressourcen sowie eine angemessene Organisation von Arbeitsabläufen. Zudem wird von den Führungspersonen Durchsetzungsvermögen erwartet, um Entscheidungen zu treffen und diese bei Bedarf konsequent umzusetzen,

ohne sich von Bedenken oder Widerständen zu stark beeinflussen zu lassen. Eine Führungsperson sollte die Werte und Prinzipien, die sie vertritt, auch selbst vorleben. Dies bedeutet, dass sie das ABW-Konzept aktiv unterstützt und die Praktiken, die sie empfiehlt, auch selbst praktiziert. Dadurch werden die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen der Mitarbeitenden gestärkt, da sie sehen, dass ihre Führungsperson hinter den Entscheidungen steht und sie persönlich unterstützt.

Zusammengefasst erwarten die Mitarbeitenden von ihren Führungspersonen bei ABW und Homeoffice klare und regelmässige Kommunikation, Vertrauen ohne übermässige Kontrolle sowie eine ausgewogene Nähe und Distanz zu ihren Führungspersonen. Zudem erwarten die Mitarbeitenden von ihren Führungspersonen Empathie, Fairness in der Behandlung, Partizipation der Mitarbeitenden, organisatorische Fähigkeiten, Durchsetzungsvermögen, Fachwissen und eine Vorbildfunktion in der Anwendung von ABW und Homeoffice. Auch in der Studie von Bruch & Block (2017) wird die Wichtigkeit des Vorbildhandelns der Führungspersonen betont. Die Ergebnisse der Fokusgruppen-Diskussion unterstreichen die von den Führungspersonen genannten relevanten Kompetenzen und heben zusätzlich die Bedeutung der Vorbildfunktion der Mitarbeitenden, das Fachwissen, die Fairness in der Behandlung der Mitarbeitenden sowie die Partizipation der Mitarbeitenden bei der Umsetzung von ABW und Homeoffice hervor.

5.4 Handlungsempfehlungen

Anhand der Ergebnisse der halbstrukturierten Leitfadenterviews mit Führungspersonen sowie der Fokusgruppen-Diskussion mit Mitarbeitenden werden nachfolgend Handlungsempfehlungen für die Praxispartnerin definiert. Der Fokus liegt dabei auf der Ausgestaltung eines Führungsworkshops, der Führungspersonen gezielt auf ABW und Homeoffice vorbereiten soll.

Als erster Schritt ist es entscheidend, dass Führungspersonen sich mit den Grundlagen von ABW und Homeoffice vertraut machen und die Ziele dieser Modelle verstehen. Erst wenn Führungspersonen die Ziele und Prinzipien von ABW und Homeoffice

verstehen und verinnerlicht haben, können sie diese Modelle effektiv in ihrer Organisation einführen. Dieses Verständnis ermöglicht es den Führungspersonen, die Vorteile von ABW und Homeoffice klar und überzeugend zu kommunizieren und ihre Mitarbeitenden entsprechend zu führen. Auch potenzielle Herausforderungen sollten dabei besprochen werden und wie diese überwunden werden können.

Im nächsten Schritt könnte auf die Veränderung in der Führungsrolle eingegangen werden, was der Unterschied zwischen der traditionellen Führung und Führung bei ABW und Homeoffice ist. Des Weiteren könnte dabei aufgezeigt werden, welche Kompetenzen für Führungspersonen dabei relevant sind.

Darüber hinaus ist es wichtig, die Schritte zur erfolgreichen Einführung von ABW und Homeoffice aufzuzeigen. Dabei wird die Wichtigkeit betont, die Mitarbeitenden aktiv in den Einführungsprozess von ABW und Homeoffice einzubeziehen, sowohl in der Kommunikation als auch in der Gestaltung der Büroräumlichkeiten. Regelmässige und transparente Kommunikation sind dabei von grosser Wichtigkeit. Führungspersonen sollten über die Ziele und Erwartungen an ihre Mitarbeitenden sowie die aktuellen Entwicklungen informieren. Mitarbeitende sollten in den gesamten Prozess involviert werden, um ihre Akzeptanz zu erhöhen und Unsicherheiten zu vermeiden.

In einem Führungsworkshop könnte auch die Bedeutung der Partizipation hervorgehoben werden, da dies das Vertrauen in die Führungspersonen stärkt und die Umsetzung der neuen Arbeitsmodelle erleichtert. Vertrauen in die Mitarbeitenden ist für die erfolgreiche Umsetzung von ABW und Homeoffice von grosser Bedeutung.

Führungspersonen sollten ihren Mitarbeitenden Vertrauen entgegenbringen und übermässige Kontrolle vermeiden. Dies stärkt die Eigenverantwortung und die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden. Im Führungsworkshop könnten theoretische Grundlagen zur Vertrauensbildung geschult und Best Practices vorgestellt werden. Auch das Thema Feedback-Kultur könnte dabei geschult werden, einschliesslich Methoden für regelmässiges Feedback und des Umgangs mit Kritik. Zusätzlich könnte theoretisches

Wissen zur Flexibilität und Eigenverantwortung vermittelt und die Rolle der Führungsperson als Coach thematisiert werden, um die Mitarbeitenden bestmöglich zu unterstützen. Auch Massnahmen zur Stärkung des Zusammenhaltes des Teams, wie soziale Interaktionen und Teamaktivitäten, sowie Strategien für die Zusammenarbeit innerhalb des Teams könnten aufgezeigt werden.

Diese Vermittlung von theoretischem Wissen könnte mit einem Austausch-Workshop mit anderen Führungspersonen ergänzt werden, wobei beispielsweise Alltagssituationen thematisiert werden und miteinander diskutiert wird, wie herausfordernde Situationen gelöst werden, um so voneinander zu profitieren. Das bedeutet praxisbezogene Workshops, wobei konkrete Problemstellungen miteinander gelöst werden, anstatt lediglich theoretische Wissensvermittlung.

Zusätzlich könnte ein Vorbereitungsauftrag mit Hintergrundinformationen zu ABW und Homeoffice sowie beispielsweise Erfahrungsberichte anderer Unternehmen, die ABW und Homeoffice erfolgreich umgesetzt haben, für die Führungspersonen vor dem Workshop dafür sorgen, dass die Teilnehmenden mit dem Thema vertraut sind, bevor der eigentliche Workshop starten würde. Abschliessend könnte ausserdem in einem Workshop vorgestellt werden, welche Tools es für den Austausch mit den Mitarbeitenden gibt, mit Ideen und Anleitungen zur Nutzung.

Die Integration dieser Themen in den Führungsworkshop könnte dazu beitragen, dass Führungspersonen besser auf die Anforderungen eines sich wandelnden Arbeitsumfelds vorbereitet sind und ihre Teams effektiv durch Veränderungsprozesse führen können.

5.5 Limitationen

Nachfolgend werden die Limitationen dieser Masterarbeit aufgezeigt.

Eine Limitation dieser Arbeit ist, dass die Abgrenzung dieser Arbeit nicht ausreichend präzise vorgenommen wurde. ABW ist ein umfangreiches Modell, welches sehr viele Themen beinhaltet. Obwohl Homeoffice ein Bestandteil von ABW ist, bringt es

aus der Perspektive der Führung zusätzliche Aspekte mit sich. Die Forschungsfragen wurden präzise formuliert und dennoch hätte es sich möglicherweise als vorteilhaft erwiesen, sich entweder auf ABW oder ausschliesslich auf Homeoffice zu fokussieren. Die Kombination dieser beiden Themen zeigte sich als anspruchsvoll und könnte zu einer Vermischung der Ergebnisse geführt haben.

Der Interviewleitfaden enthielt sehr viele interessante Fragen, die jedoch im Nachhinein für die Beantwortung der Forschungsfragen präziser formuliert oder mehr eingegrenzt hätten sein müssen. Beispielsweise wurde zu Beginn des Interviews ausführlich über die Organisationsstrukturen und die organisationalen Rahmenbedingungen für ABW und Homeoffice gesprochen. Während diese Themen zwar relevant sind, hätten sie kompakter behandelt werden können, um mehr Raum für die zentralen Forschungsfragen zu lassen. Auch die Frage nach der Veränderung der Einführung von ABW und Homeoffice erwies sich als spannend. Dennoch lieferten die Antworten darauf keine wesentlichen Erkenntnisse zur Beantwortung der übergeordneten Fragestellungen. Dies führte zu Herausforderungen bei der Auswertung der Interviews, da es schwierig war, den Fokus der Untersuchung zu behalten und relevante Aussagen von weniger relevanten zu trennen.

Ein weiterer Punkt ist die Durchführung der Pretests. Hier wäre es von Vorteil gewesen, die Pretests mit Führungspersonen, anstatt mit anderen Personen durchzuführen. Auf diese Weise hätte man Rückmeldungen von Personen erhalten, die über tiefere Einblicke und Perspektiven verfügen. Dies hätte es ermöglicht, bestimmte Fragen gegebenenfalls anders zu formulieren und den Interviewleitfaden besser auf die Fragestellungen auszurichten. Aufgrund der Vielzahl an Fragen war die verfügbare Interviewzeit oft knapp bemessen. Dies führte dazu, dass nicht alle Fragen in der gewünschten Tiefe behandelt werden konnten. Eine striktere Fokussierung auf die zentralen Themen und eine Reduzierung der Anzahl der Fragen hätten hier Abhilfe schaffen können.

Eine Limitation der Fokusgruppen-Diskussion ist, dass die Teilnehmenden erst seit Dezember 2023 im neuen Raumkonzept arbeiten. Dies bedeutet einerseits, dass ihre Erfahrungen sehr aktuell sind, andererseits haben sie noch nicht viele Erfahrungen in einem solchen Umfeld gesammelt. Es wäre daher interessant gewesen, auch Personen einzubeziehen, die bereits mehr Erfahrung mit ABW haben.

5.6 Ausblick

Die Ergebnisse der erhobenen Daten zeigen, welche Herausforderungen und Chancen sich aus Sicht der Führungspersonen an ihre Führungsarbeit bei ABW und Homeoffice stellen und welche Kompetenzen dafür relevant sind. In einem weiteren Schritt könnte es sinnvoll sein, die langfristigen Auswirkungen der Führung auf die Mitarbeitenden nach der Einführung von ABW und Homeoffice zu untersuchen. Hierfür könnte ein Fragebogen eingesetzt werden, welcher in zyklischen Wiederholungen bei den Mitarbeitenden zum Einsatz kommt, um festzustellen, wie sich diese Auswirkungen im Laufe der Zeit entwickeln.

Zusätzlich könnten sich zukünftige Forschungen auf die Untersuchung der praktischen Umsetzung der relevanten oder erforderlichen Führungskompetenzen konzentrieren, um die Führungseffektivität bei ABW und Homeoffice zu steigern. Dabei könnte untersucht werden, welche Strategien Führungspersonen anwenden können, um in solchen flexiblen Arbeitsumgebungen erfolgreich zu sein.

Des Weiteren wäre es interessant, die wahrgenommene Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung der Mitarbeitenden und der Führungspersonen hinsichtlich der Einführung und Umsetzung von ABW und Homeoffice zu untersuchen. Dies könnte durch qualitative Untersuchungen und Interviews sowohl mit Führungspersonen als auch mit Mitarbeitenden erfolgen, um die Ursachen für mögliche Meinungsverschiedenheiten zu identifizieren.

5.7 Fazit

Mit der vorliegenden Masterarbeit konnten im Bereich der Führung bei ABW und Homeoffice bedeutende Erkenntnisse gewonnen werden, insbesondere für die Praxispartnerin. Aufgrund der Erhebung der Herausforderungen und Chancen sowie der relevanten Kompetenzen aus Sicht der Führungspersonen im Kontext von ABW und Homeoffice konnte ein besseres Verständnis für dieses Thema erreicht werden. Darüber hinaus wurden die Erwartungen der Mitarbeitenden an ihre Führungspersonen erhoben. Auf dieser Grundlage konnten praxisrelevante Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Diese Erkenntnisse bieten eine Grundlage für weitere Forschungen, insbesondere für die Entwicklung eines Führungsworkshops. Ein solcher Workshop würde Führungspersonen gezielt auf die Umsetzung von ABW und Homeoffice vorbereiten. Dies wäre ein wichtiger Schritt, um sicherzustellen, dass Führungspersonen die erforderlichen Fähigkeiten und das Verständnis entwickeln, um ABW und Homeoffice zu unterstützen und die damit verbundenen positiven Effekte optimal zu nutzen.

6 Literaturverzeichnis

Babapour, M., Karlsson, M. & Osvalder, A. (2018). Appropriation of an Activity-based

Flexible Office in daily work. *Nordic journal of working life studies*, 8(S3), 71-94.

Bartz, M. & Schmutzer, T. (2015). New World of Work - Transformation -

Herausforderungen auf dem Weg zum Unternehmen der nächsten Generation. In

W. Widuckel, K. de Molina, M. Ringlstetter & D. Frey (Hrsg.), *Arbeitskultur* (S. 181-197). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Baumgartner, B. (2015). *Führung im Kontext der Arbeitsflexibilisierung: Eine qualitative*

Interviewstudie zur Führungsentwicklung unter Einbezug des FlexWork

Phasenmodells. Master Thesis. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Baur, N. & Blasius, J. (2019). *Handbuch Methoden empirischer Sozialforschung*.

Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bell, B. & Kozlowski, S. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective

leadership. *Group & Organisation Management*, 27(1), 14-49.

Bergmann, F. (2017). *Neue Arbeit, Neue Kultur*. Freiburg im Breisgau: Arbor Verlag.

Bergmann, F. (2019). *New Work New Culture. Work we want and a culture that strengthens*

us. Alresford: Zero Books.

Bruch, H. & Block, C. (2017). *Top Management zwischen Digitalisierung und Arbeitswelt*

4.0. Leadership-, HRM- und Kommunikationsstrategien bei Schweizer

Unternehmen. St. Gallen: Universität St. Gallen.

Bruns, C. (2018). Selbstständigkeit in der neuen Arbeitswelt: Entrepreneurship als Praxis

für selbstbestimmte Arbeit und eine nachhaltige Wirtschaft. In H.R. Fortmann & B.

Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft. Trends - Arbeitsraum - Menschen -*

Kompetenzen (S. 267). Wiesbaden: Springer Gabler.

Cooper, C. L., Flint-Taylor, J. & Pearn, M. (2017). *Resilienz als Erfolgsfaktor: Nachhaltige*

Strategien für die Arbeitswelt. Paderborn: Junfermann Verlag.

Deci, L. E. & Ryan, R. M. (2018). *Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in*

Motivation, Development, and Wellness. New York: Guilford Press.

Deimling, H. (2021). *Führung und New Work: Die neue Arbeitswelt souverän managen und*

gestalten. Freiburg: Haufe.

Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und*

Humanwissenschaften (6. Aufl.). Berlin: Springer Nature.

Ebner, M. (2019). *Positive leadership*. Wien: Facultas.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams.

Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.

Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jeyapalan, D. & Bauman, A. (2019). Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review. *Building Research & Information*, 47(4), 468-479.

Erovic, I. (2023). *Der Einfluss von activity based working auf die Arbeitszufriedenheit. Eine Mixed Methods Studie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Flick, U. (2010). Gütekriterien qualitativer Forschung. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 395-407). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (8. Aufl.). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Flick, U. (2021). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (10. Aufl.). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Fuchs, B., Kuk, T. & Wiechmann, D. (2018). Adäquate Büroeinrichtung. In W. Seiferlein & C. Kohlert (Hrsg.), *Die vernetzten gesundheitsrelevanten Faktoren für Bürogebäude. Die geplante Gesundheit* (S. 115-138). Wiesbaden: Springer.

Gajendran, R. S., Ponnappalli, A. R., Wang, C. & Javalagi, A. A. (2024). A dual pathway model of remote work intensity: A meta-analysis of its simultaneous positive and negative effects. *Personell Psychology Wiley*, 1-36.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2003). *Emotionale Führung. Durch emotionale Intelligenz erfolgreich in Führungspositionen sein*. Berlin: Ullstein Taschenbuch.

Gutmann, J. (2021). *New Normal. Führung - Kultur - Organisation - Gesundheit*. Freiburg: Haufe.

Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Haapakangas, A., Sirola, P. & Ruohomäki, V. (2023). Understanding user behaviour in activity-based offices. *Ergonomics*, 66(4), 419-431.

Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für die Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden.

Helfferrich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559-574). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Helmold, H. (2022). *New Work, transformatorische und virtuelle Führung. Was wir aus Krisen lernen können*. Cham: Springer Gabler.

Helmold, M., Landes, M., Steiner, E., Dathe, T. & Jeschio, L. (2023). *New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz. Konzepte und Werkzeuge zu innovativer, agiler und moderner Führung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Hofmann, J., Bonnet, P., Schmidt, C. & Wienken, V. (2015). *Die flexible Führungskraft. Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (2. überarbeitete Aufl.). Berlin: Springer.
- Hübler, M. (2022). *Mit positiver Führung die Mitarbeiterbindung fördern. Etablierung einer Bindungskultur in hybriden Zeiten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Jobst-Jürgens, V. (2020). *New Work. Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen - eine empirische Betrachtung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kauffeld, S., Ianiro-Dahm, P. M. & Sauer, N. C. (2019). Führung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 105-138). Berlin: Springer.
- Konkol, J., Schanné, F., Lange, S., Weichbrodt, J., Degenhardt, B., Schulze, H., Kleibrink, M., Coradi, A., Schweingruber, D., Metzger-Pegau, L., Neck, R., Gisin, L., Wieser, A., & Windlinger, L. (2019). *Gesundheitsförderliche Büroräume und Workplace Change Management - ein Leitfaden. Handlungsempfehlungen für Unternehmen in der Schweiz, um bei der Planung, Implementierung und Bewirtschaftung von Büroräumen die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern* (2., korrigierte Aufl.). Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz* (2. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

- Kuckartz, U. (2018). *Mixed Methods: Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Kühl, S., Strodholz, P. & Taffertshofer, A. (2009). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5., überarbeitete Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Maigatter, A., Weichbrodt, J., & Welge, K. (2017). *Führungsherausforderungen mobiler flexibler Zusammenarbeit*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Matheus, A. (2021). *Crashkurs New Work. Psychologische Sicherheit für Teamarbeit und Führung*. Freiburg: Haufe.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.
- Müller, G. F. & Braun, W. (2009). *Selbstführung. Wege zu einem erfolgreichen und erfüllten Berufs- und Arbeitsleben*. Bern: Huber.
- Oakley, B. (2017). *Mindshift: Break Through Obstacles to Learning and Discover Your Hidden Potential*. New York: TarcherPerigee.

- Reinders, H. (2005). *Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen*. Oldenbourg: De Gruyter.
- Ruf, M. (2019). Personalmanagement 4.0. In M. Erner (Hrsg.), *Management 4.0 - Unternehmensführung im digitalen Zeitalter* (S. 356). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rüegsegger, S. (2023). *New Work – Welche Führungskompetenzen sind gefragt*. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Schermuly, C. (2020). Wann funktioniert New Work? Eine praktische und psychologische Theorie zu New Work. *PERSONALquarterly*, 02/20, 10-15.
- Schnell, N. & Schnell, A. (2019). *New Work Hacks. 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schulte, S. & Hiltmann, M. (2023). *Eignungsdiagnostische Interviews. Standards der professionellen Interviewführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schulz, M., Mack, B. & Renn, O. (2012). *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft. Von der Konzeption bis zur Auswertung*. Wiesbaden: Springer.
- Schulze, H. & Cornelius, S. (2011). Management mobiler Arbeit. In: Stiftung Produktive Schweiz (Hrsg.). *WorkAnywhere – Zwischen Produktivität und Lebensqualität. Herausforderungen und Chance von flexiblen Arbeitsplatzmodellen* (S. 12-15). Zürich: Stiftung Produktive Schweiz.

Seiferlein, W. & Kohlert, C. (2018). *Die vernetzten gesundheitsrelevanten Faktoren für Bürogebäude: Die geplante Gesundheit*. Wiesbaden: Springer Vieweg.

Soucek, R., Ziegler, M., Schlett, C. & Pauls, N. (2016). Resilienz im Arbeitsleben - Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 47(2), 131-137.

Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: From assessment to intervention*. New York: Routledge.

Steelcase (2013). 360 Grad Wohlbefinden. Ein Thema, das nur Gewinner kennt. Wie Menschen, die sich bei der Arbeit wohlfühlen, die Unternehmensperformance vorantreiben. *Aktuelle Forschungen, Einblicke und Trends rund um den Arbeitsplatz*, 08, 21-35.

Steffen, A. (2019). New Work für und mit sich selbst. In A. Steffen, *Menschen und Organisationen im Wandel. Ein interdisziplinärer Werkzeugkasten für Veränderungsprozesse* (S. 299). Berlin: Springer Gabler.

van Meel, J. (2020). *The activity-based working practice guide* (Second edition). ICOP.

Väth, M., Soballa, A. & Gstoettner, A. (2019). *New Work Charta*. Verfügbar unter: <https://humanfy.de/wp-content/uploads/2019/06/New-Work-Charta.pdf>

Vollmer, L. & Poppenborg, M. (2018). Was Sie über New Work wissen sollten. In A. Ternès & C. Wilke (Hrsg.), *Agenda HR - Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership* (S. 21-28). Wiesbaden: Springer Gabler.

Weichbrodt, J., Bruggmann, A., & Folie, A. (2020). *FlexWork Survey 2020*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A. & Welge, K. (2015b). *Forschungsbericht „GeMobAU“: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Weichbrodt, J. & Soltermann, A. (2022). *FlexWork Survey 2022: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Welge, K & Bruggmann, A. (2021). Distanz und Nähe verbindende Führung und Zusammenarbeit - wie gefühlte Nähe eine positive soziale Identität und Vernetzung bewirken kann. In O. Geramanis, S. Hutmacher & L. Walser (Hrsg.), *Kooperation in der digitalen Arbeitswelt. Verlässliche Führung in Zeiten virtueller Kommunikation* (S. 175-189). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Windlinger, L., Gersberg, N. & Konkol, J. (2015). Unterstützung mobil-flexibler Arbeit durch aktivitätsorientierte Gestaltung von Büroräumen. *Wirtschaftspsychologie*, 4-2014/1-2015(4), 83-95.

Witzig The Office Company AG (2023). *Rund um Witzig*. Verfügbar unter <https://www.witzig.ch/rundumwitzig/>

Wohlers, C. & Hertel, G. (2017). Choosing where to work at work - towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices. *Ergonomics*, 60(4), 467-486.

Ziemann, K., Olfe, F. & Peters, S. (2018). «New Work» aus Mitarbeitersicht: Wie ein Team hierarchiefreie Strukturen umsetzt und neue Formen des Zusammenarbeitens erforscht. In R. Berndt, P. Kreutter & S. Stolte (Hrsg.), *Zukunftsorientiertes Stiftungsmanagement. Herausforderungen, Lösungsansätze und Erfolgsbeispiele* (S. 320-321). Wiesbaden: Springer Gabler.

7 Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1.</i> Erfolgsfaktoren der Führung bei New Work und ABW (eigene Darstellung, 2024).....	18
<i>Abbildung 2.</i> Untersuchungsdesign – halbstrukturierte Leitfadeninterviews (eigene Darstellung, 2024).....	31
<i>Abbildung 3.</i> Untersuchungsdesign – Fokusgruppen-Diskussion (eigene Darstellung, 2024).....	32
<i>Abbildung 4.</i> Leitfadenstruktur (eigene Darstellung, 2024).....	37
<i>Abbildung 5.</i> Leitfadenstruktur Fokusgruppen-Diskussion (eigene Darstellung, 2024).....	43
<i>Abbildung 6.</i> Ablaufschema einer inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018, S. 100)	45

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Kategoriensystem der halbstrukturierten Leitfadeninterviews (eigene Darstellung, 2024)	47
Tabelle 2 Übersicht Bewertung Potenzial und Chancen für ABW und Homeoffice (eigene Darstellung, 2024)	66
Tabelle 3 Kategoriensystem der Fokusgruppen-Diskussion (eigene Darstellung, 2024)....	71

9 Anhang

9.1 Anhang A

Interviewleitfaden Führungspersonen

Einführung

Grüezi Frau/Herr XY. Mein Name ist Hannah Noonpanassak und ich bin Studierende an der Hochschule für angewandte Psychologie (mit der Vertiefung Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie) im Master. Neben dem Studium arbeite ich als Produktmanagerin BGM (Betriebliches Gesundheitsmanagement) bei der Helsana Versicherungen AG in Stettbach. Zurzeit schreibe ich meine Masterarbeit im Bereich Führung im Kontext von Activity Based Working und Homeoffice in Zusammenarbeit mit Witzig the Office Company, einer führenden Anbieterin von umfassenden Bürokonzepten. Das Ziel dieser Masterarbeit besteht dadurch einerseits darin, Herausforderungen und Chancen aus Sicht der Führungspersonen an ihre Führungsarbeit sowie die relevanten Kompetenzen zu erfassen, welche die Führungspersonen im Zusammenhang mit Activity Based Working und Homeoffice erleben. Andererseits soll analysiert werden, welche Erwartungen die Mitarbeitenden an ihre Führungspersonen im Kontext von ABW und Homeoffice haben. Im Mittelpunkt steht dabei einen tiefen Einblick in die dynamischen Aspekte der Führung zu erhalten und darauf aufbauend konkrete praxisrelevante Empfehlungen für die Schulung von

Führungspersonen abzuleiten. Ich möchte mich im Voraus herzlich bei Ihnen dafür bedanken, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview nehmen

Zum Ablauf des Interviews: Das Interview dauert ca. 45 Minuten und wird auf Hochdeutsch geführt. Ich werde Ihnen verschiedene Fragen stellen. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten; bitte teilen Sie einfach Ihre Erfahrungen und Ihr Wissen mit. Vorab haben Sie bereits die Einverständniserklärung zum Interview unterzeichnet, auch dafür möchte ich mich herzlich bedanken. Falls es für Sie in Ordnung ist, würde ich nun gerne mit der Aufnahme beginnen und das Interview starten.

Erzählgenerierende Frage	Konkrete Fragen	Aufrechterhaltungs- und Steuerfragen	Bezug zur Fragestellung
Einstiegsfragen ins Thema			
<p>Können Sie sich bitte kurz vorstellen und erläutern, wie Ihre Organisation bzw. Ihr Team aufgebaut ist?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ist die Organisation teambasiert oder gibt es viele Einzelarbeiten? - Wie sehen die organisationalen Rahmenbedingungen für Activity Based Working und Homeoffice aus und seit wann bestehen diese? - Wie hat sich die COVID-19-Pandemie auf die organisatorischen Rahmenbedingungen ausgewirkt? 	<ul style="list-style-type: none"> - Nonverbale Aufrechterhaltung, aktives Zuhören - Können Sie dazu noch etwas mehr erzählen? 	<p>Verständnis für organisationale Rahmenbedingungen</p>

	<ul style="list-style-type: none">- Wie halten Sie es selbst mit der Wahl des Arbeitsortes?		
--	---	--	--

Veränderungen in der Führungsarbeit			
<p>Wie hat sich Ihrer Meinung nach die Einführung von Activity Based Working und Homeoffice auf Ihre Arbeit als Führungsperson ausgewirkt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Was waren aus Ihrer Sicht die grössten Veränderungen, welche sich ergeben haben? - Welche Veränderungen haben Sie in Bezug auf die physische Büroanordnung und Arbeitsplatznutzung festgestellt? - Welche Herausforderung sind aufgetreten? - Welche Chancen sehen Sie als Führungsperson? Auf einer Skala von 1 bis 7: Wie bewerten Sie die Potenziale und Chancen 	<ul style="list-style-type: none"> - Nonverbale Aufrechterhaltung, aktives Zuhören - Wie war das für Sie? Auch emotional...? - Können Sie das ausführlicher beschreiben? - Wie ging es dann weiter? 	<p>Veränderungen in der Führungsarbeit seit Activity Based Working und Homeoffice</p>

	im Hinblick auf die Einführung von Homeoffice und Activity Based Working?		
--	--	--	--

Aktivitätsbasierte Arbeitsplatznutzung			
<p>Wie ist die physische Umgebung gestaltet, um die verschiedenen Arbeitsaktivitäten zu unterstützen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gibt es Räume oder Zonen, die für bestimmte Aktivitäten oder Teammeetings speziell gestaltet sind? - Wie nutzen Sie als Führungsperson die Räume oder Zonen? - Wie handhaben Sie die Balance zwischen Nähe und Distanz? - Welche Bedeutung haben für Sie Nähe und Distanz? 	<ul style="list-style-type: none"> - Nonverbale Aufrechterhaltung, aktives Zuhören - Können Sie mir das etwas genauer beschreiben? 	<p>Nähe und Distanz zu Mitarbeitenden</p>

	<ul style="list-style-type: none">- Können Sie Beispiele dafür geben, wie Teampersonen ihre Arbeitsplätze basierend auf bestimmten Aktivitäten wählen?		
--	--	--	--

Kommunikation			
<p>Wie gestaltet sich der Austausch sowie die soziale Interaktion zwischen Ihnen als Führungsperson und Ihren Mitarbeitenden aufgrund Activity Based Working und Homeoffice?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie ist der Austausch zwischen den Teampersonen und Personen, welche nicht im Team sind? - Wie gestalten Sie als Führungsperson den Prozess, um sicherzustellen, dass bedeutende Informationen effektiv kommuniziert werden? - Gibt es Plattformen oder Veranstaltungen, die dazu dienen, den informellen Austausch zu unterstützen? 	<ul style="list-style-type: none"> - Nonverbale Aufrechterhaltung, aktives Zuhören - Können Sie das ausführlicher beschreiben? - Können Sie dafür ein typisches Beispiel nennen? Oder: einen positiven Fall und einen negativen? 	<p>Einflüsse von Activity Based Working und Homeoffice auf die Kommunikation zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden</p>

	<p>Physische Distanz</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was wäre aus Ihrer Sicht ein optimaler Mix von Homeoffice und arbeiten vor Ort und wovon hängt das ab? - Wer arbeitet von Ihren Teampersonen mehr im Homeoffice? (Experten vs. neue Mitarbeitende) - Welche Herausforderungen sind durch die physische Distanz zwischen den Teampersonen entstanden? 		
--	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none">- Welche spezifischen Kommunikationskanäle und -strategien wurden implementiert, um die physische Distanz zu überbrücken? - Wie wird versucht, informelle Interaktionen und den sozialen Austausch zwischen Teampersonen trotz physischer Distanz zu fördern? Wie sind die Erfahrungen damit?		
--	--	--	--

Zusammenarbeit			
<p>Wie wirken sich Activity Based Working und Homeoffice auf die Zusammenarbeit innerhalb des Teams aus?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie integrieren Sie gezielt die Arbeitsplatzgestaltung, um die Zusammenarbeit optimal zu fördern? - Welche positiven Auswirkungen hat die aktivitätsbasierte Arbeitsplatznutzung auf die Zusammenarbeit innerhalb des Teams? - Gibt es in diesem Zusammenhang Herausforderungen oder Aspekte, welche die Zusammenarbeit innerhalb des Teams beeinträchtigen (z.B., 	<ul style="list-style-type: none"> - Nonverbale Aufrechterhaltung, aktives Zuhören - Können Sie dazu noch etwas mehr erzählen? 	<p>Einflüsse von Activity Based Working und Hybrid Work auf Zusammenarbeit innerhalb des Teams</p>

	wenn neue Mitarbeitende eingearbeitet werden)?		
--	--	--	--

Zusammenhalt			
<p>Inwiefern beeinflussen Ihrer Meinung nach Activity Based Working und Homeoffice den Zusammenhalt innerhalb des Teams oder des gesamten Unternehmens?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Auswirkungen hat Activity Based Working auf den Teamgeist und Zusammenhalt, insbesondere wenn Teampersonen nicht mehr dauerhaft am selben Schreibtisch arbeiten? - Welche Massnahmen wurden ergriffen, um sicherzustellen, dass Teampersonen sich trotz der räumlichen Trennung weiterhin als Teil einer gemeinsamen Einheit fühlen? 	<ul style="list-style-type: none"> - Nonverbale Aufrechterhaltung, aktives Zuhören - Können Sie dazu noch etwas mehr erzählen? 	<p>Identifikation mit der Organisation</p>

	<ul style="list-style-type: none">- Arbeit der Grossteil der Personen im Homeoffice oder ist die Mehrheit vor Ort tätig?- Was denken Personen, die mehr vor Ort sind über diejenigen, die mehr im Homeoffice arbeiten?		
--	---	--	--

Flexibilität und Arbeitsplatzwahl			
<p>Wie fördern Sie als Führungsperson die Flexibilität bei der Arbeitsplatzwahl in Ihrem Team?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inwiefern haben Teampersonen die Möglichkeit, ihre Arbeitsplätze selbstständig zu wählen? - Können Sie Beispiele für Situationen geben, in denen Teampersonen die Flexibilität bei der Auswahl ihres Arbeitsplatzes geschätzt haben? - Wie reagieren Sie als Führungsperson auf individuelle Präferenzen und Bedürfnisse bei der Arbeitsplatzwahl? 	<p>Nonverbale Aufrechterhaltung, aktives Zuhören</p> <ul style="list-style-type: none"> - Können Sie das ausführlicher beschreiben? 	<p>Förderung der Flexibilität der Arbeitsplatzwahl durch Führungsperson</p>

Arbeitsmotivation			
<p>Welchen Zusammenhang sehen Sie zwischen der Arbeitsmotivation und Activity Based Working sowie Homeoffice?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inwiefern besteht ein Zusammenhang zwischen der Auswahl des Arbeitsplatzes und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden? - Welche Elemente in der Arbeitsplatzgestaltung wurden bewusst eingeführt, um die Motivation und die Leistung der Mitarbeitenden zu fördern? 	<ul style="list-style-type: none"> - Nonverbale Aufrechterhaltung, aktives Zuhören - Können Sie mir das etwas genauer beschreiben? 	<p>Zusammenhang zwischen Arbeitsmotivation und Activity Based Working sowie Homeoffice</p>

	<ul style="list-style-type: none">- Gibt es spezifische Gestaltungsmerkmale, die darauf abzielen, eine positive Arbeitsatmosphäre und Motivation zu schaffen?		
--	---	--	--

Bewältigungsstrategien (Critical Incident Technique)

Bitte denken Sie an eine kritische oder herausfordernde Situation im Zusammenhang mit Führung bei Activity Based Working und Homeoffice zurück.

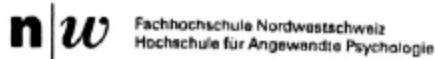
1. Welche Anforderungen und Situationen sollte eine Führungsperson bewältigen können, wenn sie mit Activity Based Working und Homeoffice konfrontiert ist?
2. Welche Fähigkeiten sind erforderlich, um diese Situationen erfolgreich zu meistern?

Falls Ihnen noch eine Situation in den Sinn kommen würde, dürfen Sie mir diese gerne im Nachgang zukommen lassen.

Kompetenzen und Anforderungen			
<p>Was muss heutzutage eine Führungsperson aus Ihrer Sicht im Zusammenhang mit Activity Based Working und Homeoffice können?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gibt es ein Training in Ihrer Organisation dazu? - Welche Themen sollte ein solches Training beinhalten? - Wie lange sollte Ihrer Meinung nach ein Training dauern? 	<ul style="list-style-type: none"> - Nonverbale Aufrechterhaltung, aktives Zuhören 	<p>Kompetenzen und Anforderungen an Führungspersonen im Zusammenhang mit Activity Based Working und Homeoffice</p>
Abschluss			
<p>Gibt es noch weitere Aspekte, die Sie gerne hervorheben möchten?</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Nonverbale Aufrechterhaltung, aktives Zuhören 	

9.2 Anhang B

Einverständniserklärung Interview Führungspersonen



Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Master-Arbeit «Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working»

Studienverantwortung: Hannah Noonpanassak
 Kontaktinformation: Eichgutstrasse 14, 8400 Winterthur
 hannahwiphawee.noonpanassak@students.fhnw.ch, +41 79 795 36 42

Informationen zur Studie

Im Rahmen der Masterarbeit an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW und in Zusammenarbeit mit Witzig The Office Company werden die Themen Desk Sharing und Hybrid Work untersucht. Im Fokus stehen dabei die Identifikation und Analyse der spezifischen Herausforderungen und Chancen, denen Führungspersonen im Kontext von Desk Sharing und Hybrid Work gegenüberstehen. Ziel ist es ausserdem, erfolgreiche Bewältigungsstrategien zu identifizieren.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von ungefähr einer Stunde, das aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working gestellt.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht, es sei denn die Daten sind im Rahmen eines Forschungsprojektes entstanden, wo sie mit der gleichen Vertraulichkeit behandelt werden.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet. Ich gebe mein Einverständnis, an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Datum
		27.2.24
Einverständnis eingeholt von Hannah Noonpanassak	Unterschrift <i>H Noonpanassak</i>	Datum 26.02.2024

Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Master-Arbeit «Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working»

Studienverantwortung: Hannah Noonpanassak
Kontaktinformation: Eichgutstrasse 14, 8400 Winterthur
hannahwiphawee.noonpanassak@students.fhnw.ch, +41 79 795 36 42

Informationen zur Studie

Im Rahmen der Masterarbeit an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW und in Zusammenarbeit mit Witzig The Office Company werden die Themen Desk Sharing und Hybrid Work untersucht. Im Fokus stehen dabei die Identifikation und Analyse der spezifischen Herausforderungen und Chancen, denen Führungspersonen im Kontext von Desk Sharing und Hybrid Work gegenüberstehen. Ziel ist es ausserdem, erfolgreiche Bewältigungsstrategien zu identifizieren.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von ungefähr einer Stunde, das aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working gestellt.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht, es sei denn die Daten sind im Rahmen eines Forschungsprojektes entstanden, wo sie mit der gleichen Vertraulichkeit behandelt werden.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet. Ich gebe mein Einverständnis, an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Datum 27.02.2024
Einverständnis eingeholt von Hannah Noonpanassak	Unterschrift <i>H. Noonpanassak</i>	Datum 26.02.2024

Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Master-Arbeit «Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working»

Studienverantwortung: Hannah Noonpanassak
Kontaktinformation: Eichgutstrasse 14, 8400 Winterthur
hannahwiphawee.noonpanassak@students.fhnw.ch, +41 79 795 36 42

Informationen zur Studie

Im Rahmen der Masterarbeit an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW und in Zusammenarbeit mit Witzig The Office Company werden die Themen Desk Sharing und Hybrid Work untersucht. Im Fokus stehen dabei die Identifikation und Analyse der spezifischen Herausforderungen und Chancen, denen Führungspersonen im Kontext von Desk Sharing und Hybrid Work gegenüberstehen. Ziel ist es ausserdem, erfolgreiche Bewältigungsstrategien zu identifizieren.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von ungefähr einer Stunde, das aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working gestellt.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht, es sei denn die Daten sind im Rahmen eines Forschungsprojektes entstanden, wo sie mit der gleichen Vertraulichkeit behandelt werden.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet. Ich gebe mein Einverständnis, an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Datum
		28.02.2024
Einverständnis eingeholt von Hannah Noonpanassak	Unterschrift <i>H. Noonpanassak</i>	Datum 26.02.2024

Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Master-Arbeit «Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working»

Studienverantwortung: Hannah Noonpanassak
Kontaktinformation: Eichgutstrasse 14, 8400 Winterthur
hannahwiphawee.noonpanassak@students.fhnw.ch, +41 79 795 36 42

Informationen zur Studie

Im Rahmen der Masterarbeit an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW und in Zusammenarbeit mit Witzig The Office Company werden die Themen Desk Sharing und Hybrid Work untersucht. Im Fokus stehen dabei die Identifikation und Analyse der spezifischen Herausforderungen und Chancen, denen Führungspersonen im Kontext von Desk Sharing und Hybrid Work gegenüberstehen. Ziel ist es ausserdem, erfolgreiche Bewältigungsstrategien zu identifizieren.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von ungefähr einer Stunde, das aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working gestellt.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht, es sei denn die Daten sind im Rahmen eines Forschungsprojektes entstanden, wo sie mit der gleichen Vertraulichkeit behandelt werden.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet. Ich gebe mein Einverständnis, an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Datum 27.02.2024
Einverständnis eingeholt von Hannah Noonpanassak	Unterschrift <i>H Noonpanassak</i>	Datum 26.02.2024

Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Master-Arbeit «Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working»

Studienverantwortung: Hannah Noonpanassak
Kontaktinformation: Eichgutstrasse 14, 8400 Winterthur
hannahwiphawee.noonpanassak@students.fhnw.ch, +41 79 795 36 42

Informationen zur Studie

Im Rahmen der Masterarbeit an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW und in Zusammenarbeit mit Witzig The Office Company werden die Themen Desk Sharing und Hybrid Work untersucht. Im Fokus stehen dabei die Identifikation und Analyse der spezifischen Herausforderungen und Chancen, denen Führungspersonen im Kontext von Desk Sharing und Hybrid Work gegenüberstehen. Ziel ist es ausserdem, erfolgreiche Bewältigungsstrategien zu identifizieren.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von ungefähr einer Stunde, das aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working gestellt.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerrufen der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht, es sei denn die Daten sind im Rahmen eines Forschungsprojektes entstanden, wo sie mit der gleichen Vertraulichkeit behandelt werden.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet. Ich gebe mein Einverständnis, an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Datum 14.03.2024
Einverständnis eingeholt von Hannah Noonpanassak	Unterschrift <i>H. Noonpanassak</i>	Datum 13.03.2024

Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Master-Arbeit «Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working»

Studienverantwortung: Hannah Noonpanassak
Kontaktinformation: Eichgutstrasse 14, 8400 Winterthur
hannahwiphawee.noonpanassak@students.fhnw.ch, +41 79 795 36 42

Informationen zur Studie

Im Rahmen der Masterarbeit an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW und in Zusammenarbeit mit Witzig The Office Company werden die Themen Desk Sharing und Hybrid Work untersucht. Im Fokus stehen dabei die Identifikation und Analyse der spezifischen Herausforderungen und Chancen, denen Führungspersonen im Kontext von Desk Sharing und Hybrid Work gegenüberstehen. Ziel ist es ausserdem, erfolgreiche Bewältigungsstrategien zu identifizieren.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von ungefähr einer Stunde, das aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working gestellt.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht, es sei denn die Daten sind im Rahmen eines Forschungsprojektes entstanden, wo sie mit der gleichen Vertraulichkeit behandelt werden.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet. Ich gebe mein Einverständnis, an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Datum 28.02.2024
Einverständnis eingeholt von Hannah Noonpanassak	Unterschrift <i>H. Noonpanassak</i>	Datum 27.02.2024

Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Master-Arbeit «Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working»

Studienverantwortung: Hannah Noonpanassak
Kontaktinformation: Eichgutstrasse 14, 8400 Winterthur
hannahwiphawee.noonpanassak@students.fhnw.ch, +41 79 795 36 42

Informationen zur Studie

Im Rahmen der Masterarbeit an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW und in Zusammenarbeit mit Witzig The Office Company werden die Themen Desk Sharing und Hybrid Work untersucht. Im Fokus stehen dabei die Identifikation und Analyse der spezifischen Herausforderungen und Chancen, denen Führungspersonen im Kontext von Desk Sharing und Hybrid Work gegenüberstehen. Ziel ist es ausserdem, erfolgreiche Bewältigungsstrategien zu identifizieren.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von ungefähr einer Stunde, das aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working gestellt.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht, es sei denn die Daten sind im Rahmen eines Forschungsprojektes entstanden, wo sie mit der gleichen Vertraulichkeit behandelt werden.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet. Ich gebe mein Einverständnis, an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Datum 22.02.2024
Einverständnis eingeholt von Hannah Noonpanassak	Unterschrift <i>Hannah Noonpanassak</i>	Datum 22.02.2024

Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Master-Arbeit «Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working»

Studienverantwortung: Hannah Noonpanassak
Kontaktinformation: Eichgutstrasse 14, 8400 Winterthur
hannahwiphawee.noonpanassak@students.fhnw.ch, +41 79 795 36 42

Informationen zur Studie

Im Rahmen der Masterarbeit an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW und in Zusammenarbeit mit Witzig The Office Company werden die Themen Desk Sharing und Hybrid Work untersucht. Im Fokus stehen dabei die Identifikation und Analyse der spezifischen Herausforderungen und Chancen, denen Führungspersonen im Kontext von Desk Sharing und Hybrid Work gegenüberstehen. Ziel ist es ausserdem, erfolgreiche Bewältigungsstrategien zu identifizieren.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von ungefähr einer Stunde, das aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working gestellt.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht, es sei denn die Daten sind im Rahmen eines Forschungsprojektes entstanden, wo sie mit der gleichen Vertraulichkeit behandelt werden.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet. Ich gebe mein Einverständnis, an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Datum 13.03.2024
Einverständnis eingeholt von Hannah Noonpanassak	Unterschrift <i>Hannah Noonpanassak</i>	Datum 13.03.2024

Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Master-Arbeit «Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working»

Studienverantwortung: Hannah Noonpanassak
Kontaktinformation: Eichgutstrasse 14, 8400 Winterthur
hannahwiphawee.noonpanassak@students.fhnw.ch, +41 79 795 36 42

Informationen zur Studie

Im Rahmen der Masterarbeit an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW und in Zusammenarbeit mit Witzig The Office Company werden die Themen Desk Sharing und Hybrid Work untersucht. Im Fokus stehen dabei die Identifikation und Analyse der spezifischen Herausforderungen und Chancen, denen Führungspersonen im Kontext von Desk Sharing und Hybrid Work gegenüberstehen. Ziel ist es ausserdem, erfolgreiche Bewältigungsstrategien zu identifizieren.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von ungefähr einer Stunde, das aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working gestellt.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht, es sei denn die Daten sind im Rahmen eines Forschungsprojektes entstanden, wo sie mit der gleichen Vertraulichkeit behandelt werden.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet. Ich gebe mein Einverständnis, an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Datum 27.02.2024
Einverständnis eingeholt von Hannah Noonpanassak	Unterschrift <i>H. Noonpanassak</i>	Datum 27.02.2024

9.3 Anhang C

Leitfaden Fokusgruppen-Diskussion Mitarbeitende

Einführung

Hallo zusammen, ich begrüße euch zur heutigen Diskussion und bedanke mich im Voraus für eure Teilnahme. Mein Name ist Hannah Noonpanassak und ich bin Studierende an der Hochschule für angewandte Psychologie (mit der Vertiefung Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie) im Master. Neben dem Studium arbeite ich als Produktmanagerin BGM (Betriebliches Gesundheitsmanagement) bei der Helsana Versicherungen AG in Stettbach.

Zurzeit schreibe ich meine Masterarbeit im Bereich Führung im Kontext von Activity Based Working und Homeoffice in Zusammenarbeit mit Witzig the Office Company, einer führenden Anbieterin von umfassenden Bürokonzepten. Das Ziel dieser Masterarbeit besteht dadurch einerseits darin, Herausforderungen und Chancen aus Sicht der Führungspersonen an ihre Führungsarbeit sowie die relevanten Kompetenzen zu erfassen, welche die Führungspersonen im Zusammenhang mit Activity Based Working und Homeoffice erleben. Andererseits soll analysiert werden, welche Erwartungen die Mitarbeitenden an ihre Führungspersonen im Kontext von ABW und Homeoffice haben. Im Mittelpunkt steht dabei einen tiefen Einblick in die dynamischen Aspekte der Führung zu erhalten und darauf aufbauend konkrete praxisrelevante Empfehlungen für die Schulung von Führungspersonen abzuleiten.

Zum Ablauf der Diskussion: Die Diskussion dauert ca. 90 Minuten und wird auf Hochdeutsch geführt. Im Fokus stehen vor allem eure Erwartungen im Kontext von Activity Based Working und Homeoffice an eure Führungspersonen. Ich werde euch verschiedene Fragen stellen und ihr dürft gerne miteinander diskutieren. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Bitte fühlt euch frei, eure persönlichen Erfahrungen und euer Fachwissen zu teilen. Vorab habt ihr bereits die Einverständniserklärung zum Interview unterzeichnet, auch dafür möchte ich mich herzlich bedanken. Falls es für euch in Ordnung ist, würde ich nun gerne mit der Aufnahme beginnen und die Diskussion starten.

Erzählgenerierende Frage	Konkrete Fragen	Aufrechterhaltungs- und Steuerfragen	Bezug zur Fragestellung	Zeit
Einstiegsfragen ins Thema				
<p>Im vergangenen Dezember wurde das neue Raumkonzept in eurer Organisation eingeführt. Wie habt ihr persönlich die Umsetzung des neuen Raumkonzeptes wahrgenommen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie war eure Beteiligung an den Veränderungen im Zusammenhang mit dem neuen Raumkonzept? Wurdet ihr eingeladen, aktiv mitzuwirken oder eure Gedanken dazu zu äussern? - Welche Bedeutung seht ihr in der Rolle der Führungsperson bei der Umsetzung des neuen Raumkonzeptes? 	<ul style="list-style-type: none"> - Nonverbale Aufrechterhaltung, aktives Zuhören - Wie war das für euch? - Wie ging es dann weiter? - Könnt ihr dazu noch etwas mehr erzählen? 	<p>Beteiligung der Mitarbeitenden</p>	<p>15'</p>

Veränderungen im Arbeitsalltag				
<p>Wie hat sich eurer Meinung nach die Einführung von Activity Based Working und Homeoffice in eurem Arbeitsalltag ausgewirkt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Herausforderungen sind im Zusammenhang mit den Veränderungen aufgetreten? - Auf einer Skala von 1 bis 7: Wie bewertet ihr die Potenziale und Chancen im Hinblick auf die Einführung von Homeoffice und Activity Based Working? - Welche wesentlichen Veränderungen habt ihr in Bezug auf eure Führungspersonen festgestellt oder wahrgenommen? 	<ul style="list-style-type: none"> - Nonverbale Aufrechterhaltung, aktives Zuhören - Habt ihr ein Beispiel dafür? - Könnt ihr dazu noch etwas mehr erzählen? 	<p>Veränderungen im Arbeitsalltag seit Activity Based Working und Homeoffice</p>	<p>20'</p>

	<ul style="list-style-type: none">- Welche Bedeutung hat die Nähe und Distanz zu euren Führungspersonen für euch?			
--	---	--	--	--

Erwartungen an Führungsperson				
<p>Welche konkreten Erwartungen habt ihr an eure Führungspersonen im Zusammenhang mit dem neuen Raumkonzept sowie Homeoffice?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Unterstützung oder Verhaltensweisen erwartet ihr von eurer Führungsperson, um euch erfolgreich in einem Umfeld mit Activity Based Working und Homeoffice bestmöglich zu unterstützen? - Welche Verbesserungsvorschläge habt ihr für die Führungspersonen, um die Umsetzung und Nutzung des neuen Raumkonzepts zu optimieren? 	<ul style="list-style-type: none"> - Nonverbale Aufrechterhaltung, aktives Zuhören - Könnt ihr dazu noch etwas mehr erzählen? 	<p>Erwartungen an Führungspersonen</p>	<p>20'</p>

	<ul style="list-style-type: none">- Was würdet ihr euch von eurer Führungsperson mehr wünschen?			
--	---	--	--	--

Kompetenzen und Anforderungen				
<p>Was muss heutzutage eine Führungsperson aus eurer Sicht im Zusammenhang mit Activity Based Working und Homeoffice können?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Welche spezifischen Kompetenzen und Anforderungen sind eurer Meinung nach besonders wichtig für Führungspersonen im Kontext von Activity Based Working und Homeoffice? - Welche Rolle spielt Vertrauen eurer Meinung nach in der Beziehung zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden, insbesondere wenn diese remote arbeiten? 	<ul style="list-style-type: none"> - Nonverbale Aufrechterhaltung, aktives Zuhören - Könnt ihr dazu noch etwas mehr erzählen? 	<p>Kompetenzen und Anforderungen an Führungspersonen im Zusammenhang mit Activity Based Working und Homeoffice</p>	<p>20'</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Wie könnten Führungspersonen den Zusammenhalt im Team stärken, wenn ein Teil des Teams im Büro arbeitet und ein anderer Teil remote? 			
Abschluss				
<p>Gibt es noch weitere Aspekte, die ihr gerne hervorheben möchtet?</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Nonverbale Aufrechterhaltung, aktives Zuhören 		5'

9.4 Anhang D

Einverständniserklärung Fokusgruppen-Diskussion Mitarbeitende



Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Master-Arbeit «Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working»

Studienverantwortung: Hannah Noonpanassak
 Kontaktinformation: Eichgutstrasse 14, 8400 Winterthur
 hannahwiphawee.noonpanassak@students.fhnw.ch, +41 79 795 36 42

Informationen zur Studie

Im Rahmen der Masterarbeit an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW und in Zusammenarbeit mit Witzig The Office Company werden die Themen Desk Sharing und Hybrid Work untersucht. Im Fokus stehen dabei die Identifikation und Analyse der spezifischen Herausforderungen und Chancen, denen Führungspersonen im Kontext von Desk Sharing und Hybrid Work gegenüberstehen. Ziel ist es ausserdem, erfolgreiche Bewältigungsstrategien zu identifizieren.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet eine Gruppendiskussion von ungefähr 90 Minuten, das aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working gestellt.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerrufen der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht, es sei denn die Daten sind im Rahmen eines Forschungsprojektes entstanden, wo sie mit der gleichen Vertraulichkeit behandelt werden.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet. Ich gebe mein Einverständnis, an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Datum
Einverständnis eingeholt von Hannah Noonpanassak	<i>H. Noonpanassak</i>	07.05.24
	Unterschrift	Datum
	<i>H. Noonpanassak</i>	06.05.2024

Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Master-Arbeit «Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working»

Studienverantwortung: Hannah Noonpanassak
 Kontaktinformation: Eichgutstrasse 14, 8400 Winterthur
 hannahwiphawee.noonpanassak@students.fhnw.ch, +41 79 795 36 42

Informationen zur Studie

Im Rahmen der Masterarbeit an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW und in Zusammenarbeit mit Witzig The Office Company werden die Themen Desk Sharing und Hybrid Work untersucht. Im Fokus stehen dabei die Identifikation und Analyse der spezifischen Herausforderungen und Chancen, denen Führungspersonen im Kontext von Desk Sharing und Hybrid Work gegenüberstehen. Ziel ist es ausserdem, erfolgreiche Bewältigungsstrategien zu identifizieren.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet eine Gruppendiskussion von ungefähr 90 Minuten, das aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working gestellt.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht, es sei denn die Daten sind im Rahmen eines Forschungsprojektes entstanden, wo sie mit der gleichen Vertraulichkeit behandelt werden.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet. Ich gebe mein Einverständnis, an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Datum 08.05.2024
Einverständnis eingeholt von Hannah Noonpanassak	Unterschrift <i>H Noonpanassak</i>	Datum 06.05.2024

Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Master-Arbeit «Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working»

Studienverantwortung: Hannah Noonpanassak
 Kontaktinformation: Eichgutstrasse 14, 8400 Winterthur
 hannahwiphawee.noonpanassak@students.fhnw.ch, +41 79 795 36 42

Informationen zur Studie

Im Rahmen der Masterarbeit an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW und in Zusammenarbeit mit Witzig The Office Company werden die Themen Desk Sharing und Hybrid Work untersucht. Im Fokus stehen dabei die Identifikation und Analyse der spezifischen Herausforderungen und Chancen, denen Führungspersonen im Kontext von Desk Sharing und Hybrid Work gegenüberstehen. Ziel ist es ausserdem, erfolgreiche Bewältigungsstrategien zu identifizieren.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet eine Gruppendiskussion von ungefähr 90 Minuten, das aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working gestellt.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht, es sei denn die Daten sind im Rahmen eines Forschungsprojektes entstanden, wo sie mit der gleichen Vertraulichkeit behandelt werden.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet. Ich gebe mein Einverständnis, an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Datum 07.05.2024
Einverständnis eingeholt von Hannah Noonpanassak	Unterschrift <i>Hannah Noonpanassak</i>	Datum 06.05.2024

Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Master-Arbeit «Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working»

Studienverantwortung: Hannah Noonpanassak
Kontaktinformation: Eichgutstrasse 14, 8400 Winterthur
hannahwiphawee.noonpanassak@students.fhnw.ch, +41 79 795 36 42

Informationen zur Studie

Im Rahmen der Masterarbeit an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW und in Zusammenarbeit mit Witzig The Office Company werden die Themen Desk Sharing und Hybrid Work untersucht. Im Fokus stehen dabei die Identifikation und Analyse der spezifischen Herausforderungen und Chancen, denen Führungspersonen im Kontext von Desk Sharing und Hybrid Work gegenüberstehen. Ziel ist es ausserdem, erfolgreiche Bewältigungsstrategien zu identifizieren.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet eine Gruppendiskussion von ungefähr 90 Minuten, das aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working gestellt.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht, es sei denn die Daten sind im Rahmen eines Forschungsprojektes entstanden, wo sie mit der gleichen Vertraulichkeit behandelt werden.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet. Ich gebe mein Einverständnis, an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Datum 06.05.2024
Einverständnis eingeholt von Hannah Noonpanassak	Unterschrift <i>H Noonpanassak</i>	Datum 06.05.2024

Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Master-Arbeit «Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working»

Studienverantwortung: Hannah Noonpanassak
 Kontaktinformation: Eichgutstrasse 14, 8400 Winterthur
 hannahwiphawee.noonpanassak@students.fhnw.ch, +41 79 795 36 42

Informationen zur Studie

Im Rahmen der Masterarbeit an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW und in Zusammenarbeit mit Witzig The Office Company werden die Themen Desk Sharing und Hybrid Work untersucht. Im Fokus stehen dabei die Identifikation und Analyse der spezifischen Herausforderungen und Chancen, denen Führungspersonen im Kontext von Desk Sharing und Hybrid Work gegenüberstehen. Ziel ist es ausserdem, erfolgreiche Bewältigungsstrategien zu identifizieren.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet eine Gruppendiskussion von ungefähr 90 Minuten, das aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema Führung im Kontext von Hybrid und Activity Based Working gestellt.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht, es sei denn die Daten sind im Rahmen eines Forschungsprojektes entstanden, wo sie mit der gleichen Vertraulichkeit behandelt werden.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet. Ich gebe mein Einverständnis, an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Datum 7. Mai 2024
Einverständnis eingeholt von Hannah Noonpanassak	Unterschrift <i>H. Noonpanassak</i>	Datum 06.05.2024

9.5 Anhang E

Auszug Transkript Interview mit Führungsperson

I: Sind die Büroräume farbig gestaltet?

P2: Ich finde diese ambiente Beleuchtung, diese Lampen geben sehr viel her. Es ist ein wenig eine Wohnatmosphäre. Die Pflanzen, welche wir haben, sind okay, aber es ist nicht mehr so grün, wie es früher war. Die allermeisten Menschen, welche nicht in einem Dienstleistungsbereich arbeiten, die haben ihren Arbeitsbereich. Ein Bäcker ist in einer Backstube und da hat es keinen Platz für ein Foto. Es ist ein Arbeitsplatz und kein Selbstverwirklichungsort. Dass man den Arbeitsplatz zu einem gemütlichen Raum gestaltet, ist schon in der Pflicht des Arbeitgebers, dass man den Bedürfnissen der Mitarbeitenden weitgehend entgegenkommt. Wenn wir schon nicht fixe Arbeitsplätze haben, da ist es schon sehr stark eingegrenzt.

I: Sehr spannend. Nun geht es um Bewältigungsstrategien. Bitte denke an eine kritische oder herausfordernde Situation im Zusammenhang mit Führung bei Activity Based Work und Homeoffice zurück. Welche Anforderungen und Situationen sollte eine Führungsperson bewältigen können, wenn sie mit solchen Themen konfrontiert ist?

P2: Wichtig ist die Abgrenzung, ob man einen wichtigen Termin online mit einem Mitarbeitenden besprechen kann oder sind das Themen, welche ich wirklich physisch vor Ort durchführen will oder muss. Ich finde alle kritischen Gespräche sollten physisch stattfinden. In einer dezentralen Organisation ist es nicht immer sehr einfach, wenn du deinem Mitarbeitenden quasi einen Marschbefehl schickst. Ich habe auch teilweise den Weg zu einem Mitarbeiter gesucht und ihn nicht her zitiert. Wenn es ein Fehlverhalten ist, kann ich schon sagen, wir müssen das in XY besprechen. Es gab auch schwierige Situationen oder persönliche Geschichten, wo ich zum Mitarbeitenden gefahren bin. Das mache ich sowieso ab und zu, dass ich mal die verschiedenen Standorte besuche. Wir haben auch kürzlich im Kadermeeting über das gesprochen, dass man die Botschaft sehr rasch rüberbringt und nicht um den heißen Brei spricht. Manchmal geht es auch um eine Trennung oder auch Langzeitausfälle. Es geht um Fehlverhalten, da möchte ich nicht bis zum

nächsten Jahresgespräch warten, um das zu besprechen. Mir ist es wichtig bei kritischen Gesprächen, egal ob es ein Bürokonzept gibt oder nicht, dass man das persönlich vor Ort durchführt.

I: Das habe ich so notiert. Welche Fähigkeiten sind erforderlich, um solche kritischen Gespräche zu meistern?

P2: Es braucht den Grundsatz: Ich will eine Botschaft übermitteln. Ich habe ein Ziel, was ich kommunizieren will. Das man sich nicht davon abbringen lässt, weil die Situation schwierig ist, also ein gewisses Durchsetzungsvermögen. Man ist sich bewusst beim Gegenüber passiert da was. Verständnis aufzeigen für die Emotionen, sprich Einfühlungsvermögen. Nicht jede negative Reaktion einer betroffenen Person muss ich persönlich nehmen. Natürlich haben Beleidigungen keinen Platz. Wenn da Emotionen ins Spiel kommen, damit muss man auch umgehen können. Einerseits Härte in der Botschaft und andererseits auch das Verständnis, dass das ein Mensch ist, welcher betroffen ist und auch die nötige Empathie entgegenbringen.

I: Sehr spannend. Wir kommen nun zum letzten Thema Kompetenzen und Anforderungen. Was muss heutzutage eine Führungsperson aus deiner Sicht im Zusammenhang mit Activity Based Working und Homeoffice können?

P2: Mitarbeitenden vertrauen. Ohne das geht es nicht. Zu Beginn von Homeoffice habe ich im Haus noch mitbekommen, dass es noch Vorgesetzte gab, die sind beinahe verzweifelt, weil sie sie nicht mehr täglich kontrollieren konnten. Also wirklich eine Grundhaltung bin ich als Führungsperson ein Coach oder ein Controller. Bin ich ein Vorgesetzter, welche Befehle gibt und dann kontrolliert, ob es richtig ausgeführt wird. Das Führungsverständnis, welcher Führungsstil will ich pflegen kollidiert dann schon mit so Homeoffice-Strukturen. Wenn ich das Vertrauen habe, dass meine Mitarbeitenden den Job im Homeoffice mindestens so gut ausüben wie im Büro, dann habe ich doch kein Problem mit einer Homeoffice-Struktur. Dann habe ich höchstens das Problem, wie ich sicherstellen kann, dass sich meine Mitarbeitenden austauschen und wie der Know-How-Transfer stattfindet.

Ich glaube die Eigenschaft du musst den Mitarbeitenden vertrauen können und du musst auch ein bisschen ein Organisationstalent haben, sind wichtig.

I: Okay und jetzt betrachtet auf Activity Based Working. Du hast jetzt vor allem Homeoffice angesprochen.

P2: Das wird dann zum Problem, wenn die Arbeitsplätze in zu knapper Anzahl vorhanden sind. Wir sehen das bei den Generalagenturen ab und zu. Daher ist Desk Sharing manchmal auch eine organisatorische Frage. Du musst dich wie anmelden und mitteilen, dass du zum Beispiel nächste Woche am Mittwoch bei der Generalagentur in Aarau vorbeikommen möchtest. Ansonsten hat sich heutzutage jeder an Desk Sharing gewöhnt. Wenn es hier keinen Platz hat, dann gehe ich an einen anderen Platz und wenn ich Ruhe brauche, ziehe ich mich zurück in einen Silent Room. Das hat sich gut eingespielt.

I: Gibt es in deiner Organisation ein Training dazu?

P2: Beim Thema Vertrauen gibt es nicht wirklich was. Ich denke da ist es schon eher eine Grundhaltung. Es gibt Mitarbeitende, die brauchen mehr Freiheiten und andere verlangen nach mehr Führung. Wenn ich jedem die gleiche Führung einquetsche, dann ist der eine überfordert und der andere möchte mehr Anweisungen vorgegeben haben. Generell das Menschenbild einer Führungskraft widerspiegelt sich im Führungsstil. Wenn ich grundsätzlich die Meinung habe, dass alle möglichst wenig Aufwand betreiben möchten, dann führst du automatisch anders, als wenn du den Menschen prinzipiell einen Vertrauensvorschuss gibst. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass wenn du vertrauen gibst, kommt Vertrauen zurück. Wenn du Misstrauen verstreut, musst du dich nicht wundern, wenn die Mitarbeitenden plötzlich zu Egoisten werden. Ich denke nicht, dass man das gross lernen kann.

I: Also das heisst es gibt kein Training jetzt im Zusammenhang mit Homeoffice oder Desk Sharing?

P2: Bezogen auf die Führung nein.

I: Was denkst du, welche Themen sollten solch ein Training beinhalten, wenn es eines geben würde?

P2: Wenn es darum geht, dass Mitarbeitende im Homeoffice arbeiten, die du als Vorgesetzter nicht noch kontrollieren kannst, schwierig. Vielleicht die Rahmenbedingungen für die Arbeitsplatznutzung in den Büros genauer erläutern. Ich habe solch eine Schulung auch nicht vermisst. Wichtig sind die Regelungen für die Mitarbeitenden im Homeoffice. Vielleicht eine Schulung zu kritischen Gesprächen, sprich Kommunikation und Konfliktbewältigung wären vielleicht was, welches man auf ein Bürokonzept adaptieren könnte.

I: Okay, herzlichen Dank für deine Erläuterungen. Wir sind nun am Ende des Interviews. Gibt es noch weitere Aspekte, die du gerne hervorheben möchtest

P2: Ich denke schon, dass Mitarbeitende durchaus gelitten haben, wenn sie einen Vorgesetzten haben, der sie im Homeoffice kontrollieren will, weil eben die Kontrolle vor Ort fehlt. Das ist eher ein menschliches Problem und nicht ein strukturelles Problem, was Homeoffice anbelangt.

9.6 Anhang F

Auszug Beispiel codierte Segmente Interview Führungspersonen

Farbe	Code	Anfang	Ende	Segment
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität	32	32	Jetzt ist man flexibler und ich habe auch viele Gespräche einfach One-to-One mit den Teammitgliedern.
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität	56	56	Sonst, wir haben teilweise auch bereichsübergreifende Projekte mit anderen Abteilungen. Ist auch gut, dass wir jetzt die Möglichkeit haben, dass wir dann mal im Projekt zusammensitzen können und uns so ein wenig besser austauschen können. Also, ich denke, dass Desk Sharing bietet Flexibilität, die sehr hilfreich ist, auch so wie die Unternehmen heute arbeiten mit vielen Projekten und alles dynamisch und agil
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität	74	74	weil man einfach sich diese Flexibilität wünscht, auch wenn man sie nicht unbedingt nutzt.
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität	8	8	Also es ist sehr viel Flexibilität, das will ich auch sagen, tätigkeitsabhängige Flexibilität auch da.

●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität	26	26	Innerhalb dieses Bereichs gibt es eben die verschiedenen Arbeitsplätze. Da können die völlig frei wählen oder es wäre sogar möglich, einmal zu sagen, jetzt will ich mich komplett abschotten, konzentrieren. Dann gibt man einen anderen Arbeitsplatz irgendwo im Gebäude. Also in x anderen Regionen.
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität	42	42	Ich glaube eben, die positiven Effekte sind die Flexibilität, die Freiheit, die man hat und dann auch bewusster diese Tage vor Ort angeht
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität	44	44	die Flexibilität durch das, dass man eben, ja, Arbeitsplätze teilt
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität	52	52	Ich glaube eben da ist sicher die Flexibilität ein ganz grosser Pluspunkt, dass man sich auch überlegen kann, welche Arbeiten mache ich im Büro, wo ich gerne Leute um mich herum habe, wo ich vielleicht eben auch auf die entsprechende Person gleich zugehen kann und bei welchen Arbeiten brauche ich viel Konzentration
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität	46	46	P7: Also aus dem Teamtag kann er entscheiden, an welchem Arbeitsplatz er sitzen will.
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität	62	62	Flexibilität im Sinne von nicht unbedingt, an welchem Platz im Büro arbeite ich, sondern wo überhaupt arbeite ich. Ja, schätzen die Personen sehr, gerade wenn man Termine hat.
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität	70	70	Diese Flexibilität zu haben, das schätzt man sehr.

●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität	66	66	genau diese Flexibilität, die wir bieten, die führt zu einem hohen Mass an Arbeitsmotivation.
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität	66	66	damit aber das Setting der Arbeit auch klar bestimmen zu können, heute bleibe ich mal zu Hause, weil oder gerade heute gehe ich ins Coworking oder ich arbeite vielleicht aus dem Ausland eine Woche, weil ich gerade Lust habe, dieses Workation-Thema auch privat mal so zu leben. Diese Flexibilität wirkt sich wahnsinnig positiv auf die Arbeitssituation aus, finde ich.
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität	34	34	wenn wir wirklich Berge von Offerten abarbeiten müssen, verlange ich nicht von einem Berater in Zürich oder Aarau, dass er am Teamtag zwingend nach Worblaufen kommen muss.
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität	44	44	P2: Alle Teampersonen können ihren Arbeitsplatz selbständig wählen.
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität	30	30	Da schaue ich jeweils aufgrund Sensitivität oder auch Privatsphäre überlasse ich dann den Mitarbeitenden, was sie bevorzugen.
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität	48	48	Ich habe Mitarbeitende, die wohnen in Bern. Die schätzen es, wenn sie nicht jeden Tag nach Zürich kommen müssen.
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität	74	74	P1: Ja vielleicht insofern, dass ich mir auch diese Flexibilität wünsche und entsprechend diese allen gewährleiste.

●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität	76	76	Es ist immer unter der Annahme, dass die Arbeit stimmt. Ich denke jeder Mitarbeitende muss sich zu Beginn ein Vertrauensverhältnis schaffen und wenn dieses steht, dann ist mein Vertrauen genug hoch, dass sich die Mitarbeitenden selbst einteilen können.
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität	78	78	P1: Für die jüngere Generationen und Gen Z insbesondere ist die Flexibilität und die eigene Auswahl wichtig oder wird sogar erwartet.
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität	78	78	Diese ist ja nicht konstant. Die kann auch mal höher oder tiefer sein. Das ist ganz normal. Je nach Tagesform bevorzugt man das eine mehr und das andere weniger. Wir haben ja die Flexibilität, dass ich am Morgen entscheiden kann, gehe ich jetzt in Büro oder nicht.
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität > Homeoffice	70	70	Ich denke, das ist vielleicht auch noch eine Umstellung, die wir machen müssen, weil das vielleicht auch unter der vorherigen Führungsperson noch so gewünscht war. Teilweise muss ich sie ein bisschen anspornen, dass sie diese Flexibilität auch wirklich nutzen.
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität > Homeoffice	74	74	P9: Ja, ich denke schon. Ich glaube, heute gibt es schon immer mehr Personen, denen es wichtig ist, dass sie die Flexibilität haben mit dem Homeoffice, unabhängig davon, ob sie die Flexibilität nutzen oder nicht

●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität > Homeoffice	74	74	Auch für mich, mir tut es gut, wenn ich teilweise einen Tapetenwechsel habe, dann kann ich zu Hause gewisse Tasks in Ruhe abarbeiten und dann bin ich auch weniger gestresst zum Beispiel, weil ich wieder ein paar Dinge in Ruhe abarbeiten konnte. Darum denke ich schon, es motiviert schon, wenn man die Optionen hat.
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität > Homeoffice	52	52	Aber es gibt viele Leute, die sagen, sie können sich zu Hause einfach massiv besser konzentrieren, sind weniger gestört. Das ist sicher ein grosser Pluspunkt, der sich letztendlich in meinen Augen auch auf die Motivation auswirken dürfte.
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität > Homeoffice	8	8	Sonst kann jeder eigentlich frei wählen, wann er noch den zweiten Tag nimmt und einige sind auch drei Tage teilweise im Büro, inklusive mir.
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität > Homeoffice	48	48	Von dem her ist es sehr unterschiedlich, aber ich glaube, das hybride ist unter dem Strich für den Arbeitgeber und den Arbeitnehmer besser. Diese Flexibilität motiviert die Leute mehr, nimmt Druck raus.
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität > Homeoffice	18	18	Denn es gibt den Leuten so viel mehr und die Flexibilität bringt den Leuten effektiv etwas. Das habe ich das Gefühl und das wird auch geschätzt und schlussendlich motiviert das und motivierte

				Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind tendenziell, sagt auch die Forschung, leistungsfähiger.
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität > Homeoffice	44	44	Ich finde mit den drei Tagen Homeoffice oder eigentlich ist mehr oder weniger «work wherever you want», ist schon sehr, wie soll ich sagen, grosszügig, also sehr flexibel, finde ich.
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität > Homeoffice	64	64	Man kann sich da also auch gut online zuschalten und diese Person kann dann auch später am Vormittag halt ins Büro fahren und hat dann keinen Stau.
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität > Homeoffice	68	68	P5: Ich glaube, dass diese Flexibilität einen positiven Einfluss auf die Motivation von Mitarbeitenden hat. Sollte man vielleicht nicht überschätzen, schlussendlich sind es andere Faktoren, die vermutlich motivationstreibender sind. Was ist die Arbeit überhaupt, die man macht? Wie werde ich wertgeschätzt? Was schaut dabei effektiv raus? Was kann ich beitragen? Ich denke, das sind höhere Motivationstreiber als «Ich kann auch mal von zu Hause arbeiten», aber glaube trotzdem, dass es zu einer guten Stimmung beiträgt.
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität > Homeoffice	70	70	es ist motivierend, dass ich auch im Homeoffice arbeiten darf. Das ist ein Privileg, das höre ich immer wieder von meinen Mitarbeiterinnen.

				Das ist nicht selbstverständlich und vor allem auch so die Flexibilität zu haben.
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität > Homeoffice	38	38	Also ich mache mir keine Sorgen, wenn einer mal drei Wochen im Homeoffice verschwunden ist, weil er es jetzt in dem Moment auch gebraucht hat. Ich würde nie eine Regel definieren wollen an dieser Stelle. Das muss individuell möglich sein für jeden Einzelnen, sich dieses Setting so zu wählen, dass es zu seinem Tag auch passt.
●	Flexibilität > Räumliche Flexibilität > Homeoffice	62	62	wir haben neben Homeoffice die Möglichkeit, euch einen Arbeitsplatz da zur Verfügung zu stellen. Da ist die Möglichkeit, dass ihr euch physisch begegnen könnt und ihr nicht alleine irgendwo in einem Office sitzen müsst.
●	Flexibilität > Zeitliche Flexibilität	24	24	Ich finde es ist eine Chance, weil man sehr flexibel arbeiten kann. Eben früher zum Beispiel, wenn man einen Arzttermin hatte, man musste praktisch einen halben Tag oder Tag frei nehmen, um diese Termine machen zu können. Jetzt ist man flexibler oder wenn man auch mal einen Handwerker zu Hause hat oder irgendwas. Das merke ich schon und das wird auch von jedem sehr geschätzt, dass man da mehr Flexibilität hat. Insbesondere auch für Personen mit

				Familie, die vielleicht noch schulpflichtige Kinder haben, dass man da auch mehr Flexibilität hat.
●	Flexibilität > Zeitliche Flexibilität	8	8	Also es ist sehr viel Flexibilität, das will ich auch sagen, tätigkeitsabhängige Flexibilität auch da.
●	Flexibilität > Zeitliche Flexibilität	38	38	P8: Ich glaube, es ist wahrscheinlich sogar einfacher in vielen Fällen, sich zu finden. Beispielsweise Menschen, die lange Anfahrtswege haben oder eben mit dem Teilzeitpensum usw. Ich denke, das matcht sogar besser, dass man eben auch die entsprechenden Zeitslots findet. Das ist unkomplizierter, wenn man mal einen privaten Termin hat. Da muss man nicht extrem viel früher, da kann man gehen, da kann man von zu Hause aus arbeiten, dass das trotzdem noch Sinn macht.
●	Flexibilität > Zeitliche Flexibilität	20	20	P7: Ich glaube es nimmt einen gewissen Druck, habe ich das Gefühl. Zum Beispiel für die, die länger pendeln müssen, müssen jetzt nicht fünf Mal in der Woche, wenn sie voll arbeitstätig sind, ins Büro kommen.

●	Flexibilität > Zeitliche Flexibilität	20	20	Ich glaube vielleicht werden solche Dinge nicht mehr auf Kosten der Arbeitszeit genutzt, sondern man schiebt es irgendwo in den Tagesablauf.
●	Flexibilität > Zeitliche Flexibilität	64	64	P5: Private Termine, genau und vielleicht einmal ein bisschen früher gehen muss oder möchte und die Leute sparen halt die Zeit des Arbeitsweges.
●	Flexibilität > Zeitliche Flexibilität	66	66	Also frei bestimmt den Tagesrhythmus zu definieren, in Abstimmung mit Kunden, wenn das notwendig ist, mit anderen Teams innerhalb des Unternehmens. Grundsätzlich sehr frei agieren zu können, sehr frei auch Entscheidungen treffen zu können in Gemeinsamkeit und damit aber das Setting der Arbeit auch klar bestimmen zu können
●	Flexibilität > Zeitliche Flexibilität	32	32	Wenn man nicht noch den Weg von der Kita ins Büro hat, fällt der Arbeitsweg weg und das ist gewonnene Zeit.
●	Führungsarbeit > Einarbeitung neue Mitarbeitende	50	50	Ich finde einfach die Einführungsphase ist viel schwieriger, wenn man viel remote arbeitet, weil man halt trotzdem dadurch, dass man jemanden anrufen muss, es gibt irgendwie eine Hemmung.
●	Führungsarbeit > Einarbeitung neue Mitarbeitende	50	50	Wenn die Person dann eingearbeitet ist und die Routinen da sind und der Austausch besteht, spielt das eigentlich so eine grosse Rolle.

●	Führungsarbeit > Einarbeitung neue Mitarbeitende	52	52	man kriegt halt, wenn man vor Ort ist, auch viel mehr mit über das Unternehmen und was sonst noch läuft und ja, das ist halt dann im remote weniger oder man muss es aktiver machen, aktiver weitergeben
●	Führungsarbeit > Einarbeitung neue Mitarbeitende	40	40	Ich denke, die ersten Tage, die ersten Schritte zusammen vor Ort, das macht definitiv Sinn, aber da braucht es etwas Flexibilität.
●	Führungsarbeit > Einarbeitung neue Mitarbeitende	40	40	Wenn jemand neu beginnt, müsste man schon sagen, die müsste jetzt mal vorerst zwei, eher drei Tage da sein.
●	Führungsarbeit > Einarbeitung neue Mitarbeitende	42	42	neue Mitarbeitende arbeiten fast selten im Homeoffice, weil sie es lieben, alles was wir bieten
●	Führungsarbeit > Einarbeitung neue Mitarbeitende	46	46	P6: Sie lieben es lieber, wenn sie jemanden einarbeiten können im Office, um ehrlich zu sein, weil alle, sage ich mal, wieder auf das Finance-Team oder auf das HR-Team bezogen, wo wir erst gerade Onboardings hatten, sagen alle, es ist einfach einfacher. Du kannst einfacher auf die Person eingehen, einfacher Dinge am Bildschirm zeigen, wie man es macht. Du kannst mal eben den Finger auf den Bildschirm zeigen. Es sind so Kleinigkeiten, die es einfacher machen

●	Führungsarbeit > Einarbeitung neue Mitarbeitende	50	50	Wenn du aber im Büro physisch bist und du hast jemand neben dir, dann gehst du eher auf die Person zu und fragst, kannst du mir hier helfen, wie ich jetzt hier weitermachen muss. Das ist so das, was ich immer sage, jemand der in Ausbildung ist, geht noch nicht ins Homeoffice.
●	Führungsarbeit > Einarbeitung neue Mitarbeitende	52	52	für mich sind neue Mitarbeitende mal sicher die ersten drei Monate nicht im Homeoffice. Das ist ja auch die Probezeit. Da sind sie auch eigentlich jeden Tag in der Schule und können noch nicht selbstständig oder wenig selbstständig arbeiten.
●	Führungsarbeit > Einarbeitung neue Mitarbeitende	50	50	Ist immer auch ein hybrides Modell an der Stelle. Es braucht beides. Wir sind sehr bewusst auf dem Track unterwegs, dass Mensch und der Lebenskultur ein Führungselement spüren und erleben muss. Und das ist immer dieser physische Teil.
●	Führungsarbeit > Einarbeitung neue Mitarbeitende	50	50	wir haben eine Jump-In-Woche, die physisch beispielsweise absorbiert wird.

●	Führungsarbeit > Einarbeitung neue Mitarbeitende	50	50	Es gibt einen Menschen, der nennt sich «Co», also dieser Coach quasi, der begleitet den neuen Menschen bei uns in der Organisation in der Weiterentwicklung in erster Linie, auch in seiner Rollenentwicklung. Also ein Mensch kommt bei uns rein mit einem klaren Rollenbild. Wir machen vorher mit dem Rollenmodell Canvas, iterieren es mehrfach, dass alle wissen, was wird kommen, wo ist mein erster Anker. Dieses Rollenmodell Canvas wird dann vom «Co» immer weiter iteriert. Also es verändert und letzten Endes ist das der Weiterentwicklungsprozess des Menschen.
●	Führungsarbeit > Einarbeitung neue Mitarbeitende	50	50	Dann haben wir einen Fachbetreuer, der auf der Fachseite auf den Rookie draufschaut und eben hilft in der Administration, in den Prozessen, internen Prozessen zurechtzufinden.
●	Führungsarbeit > Einarbeitung neue Mitarbeitende	50	50	die Begleitung aus den Projektteams heraus, wenn es um den Sprung ins kalte Wasser geht und je nach Rolle beispielsweise im Projektumfeld dann eigene Projekte zu bewerkstelligen gilt.
●	Führungsarbeit > Einarbeitung neue Mitarbeitende	40	40	Bei neuen Mitarbeitenden gibt es einen Grundsatz, dass während der Probezeit die Präsenz vor Ort stattfindet.
●	Führungsarbeit > Einarbeitung neue Mitarbeitende	40	40	Ich finde es absolut kein Problem, wenn ein neuer Mitarbeitender einen Tag hat mit E-Learnings. Ob er das E-Learning jetzt vor Ort im

				Büro macht oder zu Hause im Homeoffice spielt keine Rolle. Er muss es einfach machen und der Vorgesetzte macht eine Lernkontrolle.
●	Führungsarbeit > Einarbeitung neue Mitarbeitende	40	40	es ist nicht mehr so einfach, wie in der alten Welt, neue Mitarbeitende einzuarbeiten. Das musst du besser organisieren und dann ist es auch kein Problem mehr.
●	Führungsarbeit > Einarbeitung neue Mitarbeitende	52	52	P1: Am Anfang, wenn Personen auch neu im Team beginnen, dann ist schon der Wunsch, dass die Personen in den ersten paar Monaten vor allem im Büro sind. Einfach auch aufgrund Anleitung, Introduction usw. Es fallen viel mehr Fragen an. Darum ist es für die Person, die anweist viel einfacher.
●	Führungsarbeit > Einarbeitung neue Mitarbeitende	52	52	Das ist aber nur eine Anfangsphase und danach sind sie flexibel.
●	Führungsarbeit > Homeoffice	70	70	Ich denke, das ist vielleicht auch noch eine Umstellung, die wir machen müssen, weil das vielleicht auch unter der vorherigen Führungsperson noch so gewünscht war. Teilweise muss ich sie ein bisschen anspornen, dass sie diese Flexibilität auch wirklich nutzen.
●	Führungsarbeit > Homeoffice	14	14	P7: Homeoffice hat sich so ausgewirkt, dass man halt nicht mehr irgendwie führen durch physisches Kontrollieren machen kann, sondern man muss Vertrauen schenken und sich selbst auf das Vertrauen verlassen können bis zu einem gewissen Teil.

●	Führungsarbeit > Homeoffice	50	50	Grundsätzlich hängt das eigentlich von der Leistung der Mitarbeitenden ab. Hat das etwas mit Vertrauen zu tun? Nein, das Vertrauen schenke ich jedem. Es hat etwas mit der Kommunikation zu tun, mit Lernen zu tun.
●	Führungsarbeit > Homeoffice	16	16	remote zusammenzufinden, ist eine andere Empfindung, als wenn man das physisch tut. Das physisch den Puls fühlen bei seinem Gegenüber, das ist remote natürlich anders nur möglich gewesen
●	Führungsarbeit > Homeoffice	38	38	Also ich mache mir keine Sorgen, wenn einer mal drei Wochen im Homeoffice verschwunden ist, weil er es jetzt in dem Moment auch gebraucht hat. Ich würde nie eine Regel definieren wollen an dieser Stelle. Das muss individuell möglich sein für jeden Einzelnen, sich dieses Setting so zu wählen, dass es zu seinem Tag auch passt.
●	Führungsarbeit > Nähe und Distanz	38	38	P9: Ich glaube bei uns ist es in dem Sinn einfach, weil wirklich jeder regelmässig ins Büro kommt und man dann auch regelmässig einen Austausch hat.
●	Führungsarbeit > Nähe und Distanz	48	48	Was sicher sympathisch ist, dass was wir zwischendurch wieder gespiegelt bekommen, dass beispielsweise auch mein Vorgesetzter, unser CEO oder generell wir als Führungsteam, dass wir uns da

				verschiedentlich irgendwo hinsetzen und dadurch auch eine gewisse Nähe zeigen zu den Mitarbeitenden.
●	Führungsarbeit > Nähe und Distanz	28	28	Jedes Individuum und jede Person, mit der ich zusammenarbeite, tickt anders. Ich bin eher ein Chef, der sich ganz gegenüber anpasst, als der, der sagt, der andere muss sich zu mir anpassen. Ich glaube, es ist viel einfacher, wenn ich mich anpasse.
●	Führungsarbeit > Nähe und Distanz	28	28	Bei einem ist man eher distanziert, bei anderen vielleicht auch direkter in der Kommunikation. Manchmal tauscht man bei einigen mehr private Dinge aus, als wenn du das unter Nähe und Distanz interpretieren würdest. Es ist unterschiedlich, so wie die Leute auch ticken. Es gibt Leute, die eher introvertiert sind, andere die eher extrovertiert sind. In meinen Augen sollte der Chef eher sich aufs gegenüber anzupassen, weil nur so wird er das Beste aus den Mitarbeitenden rausholen können. Wenn er der andere Weg macht, wird er gar nicht das Potenzial der Mitarbeiter erreichen.
●	Führungsarbeit > Nähe und Distanz	32	32	Distanz ist aber auf die eine Seite auch wichtig, damit kein ungewollter Druck auf die Mitarbeitenden ausgelöst wird, weil die Chefin immer anwesend ist.

●	Führungsarbeit > Nähe und Distanz	36	36	Ich bin der Meinung, dass ich als Führungskraft zwei Schritte Distanz nehmen muss, dem Team gegenüber. Damit auch die Mitarbeiter und Vorgesetzte nicht Kollegen sind, sondern dass da eine Distanz ist und dass das informelle zu wenig gemacht wird. Es ist dann eher, dass ich zu meinem Führungsteam, die auf meiner Ebene sind, das Informelle mehr pflege als mit meinem Team.
●	Führungsarbeit > Nähe und Distanz	30	30	Also für mich ist Offenheit sehr wichtig und sicherlich trenne ich gewisse private Dinge von der Arbeit.
●	Führungsarbeit > Nähe und Distanz	30	30	Ich würde sagen, die Trennung ist maximal auf der privaten Ebene zu sehen.
●	Führungsarbeit > Nähe und Distanz	30	30	Es ist eine gesunde Distanz, würde ich sagen, aber es ist auch sehr viel Nähe da.
●	Führungsarbeit > Nähe und Distanz	26	26	P2: Ich bin jetzt nicht der Vorgesetzte, der mit einzelnen Mitarbeitenden noch gross die Freizeit verbringt. Da habe ich eine private Abgrenzung sowie eine berufliche Abgrenzung.
●	Führungsarbeit > Nähe und Distanz	26	26	Ich habe festgestellt, dass der Unterschied zu früher mit dem kleinen Team vor Ort, die Nähe nicht abgenommen hat.
●	Führungsarbeit > Nähe und Distanz	26	26	Nähe und Distanz ist einerseits geografisch gemessen, aber andererseits gibt es auch eine menschliche Nähe.

●	Führungsarbeit > Nähe und Distanz	34	34	Ja, okay. Mir ist sehr wichtig, jetzt auch in meiner Rolle als Teamleader, dass wir Teamtage haben, wo wir uns alle sehen und diesen Touchpoint nicht verlieren.
●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	14	14	Ich führe keine Liste, wer wann da war. Also ich bin überzeugt, dass gewisse diese 50% mehr oder weniger einhalten, also es spielt mir keine Rolle. Mir ist es wichtig, dass wir uns einmal in der Woche treffen.
●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	40	40	Es geht weniger um Kontrolle, sondern mehr um Begleitung, jemanden enger zu begleiten. Sei es, wenn die Motivation schlecht ist, sei es, wenn sich jemand unsicher fühlt, sei es, wenn es beispielsweise Konflikte gibt.
●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	40	40	es ist extrem wichtig als Führungsperson, dass man das auch selbst mitbekommt, nahe dran ist, begleiten kann, intervenieren kann, weil das sieht man natürlich nicht. Ich mache ein Beispiel, wenn es Unstimmigkeiten gibt, die eine Person kommt mit der anderen nicht aus, dann im Büro merkt man das, kann man das angehen, aber wenn die online zusammen einen Termin haben oder einen Austausch haben, dann schreibt man sich das nicht.

●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	42	42	Ich glaube, es wird sehr das allein Arbeiten, das Selbstständige wird natürlich gefördert.
●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	34	34	Wenn man nicht bereit ist, als Team das Bestmögliche für die Firma umsetzen zu können, ist das dann halt sehr schwierig, weil dann weiss man ja, das ist doch keine Lösung, das kann doch nicht sein. Dann muss ich ja dann diese zwei zusätzlichen Dinge machen. Aber in diesem Moment sieht die Person dann manchmal nicht, ja, aber ein anderes Team muss vielleicht fünf Dinge nicht mehr machen. Im Ganzen ist es dann viel effizienter. Ich glaube, das braucht es dann halt sehr oft, die Coaching-Mentor-Fähigkeit von mir, um da die Leute dorthin zu führen.
●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	54	54	bei uns ist ganz klar gesunder Menschenverstand und dann kann jeder praktisch machen, was er will. Bei uns ist es nicht, du bist jetzt im Homeoffice oder du bist jetzt hier. Er entscheidet selbst und darum, glaube ich, wird das gar nicht dazu führen, dass jemand neidisch ist innerhalb des Teams.
●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	18	18	Es ging dann schon einige Monate so und es hat alles gut funktioniert und die Ängste von den Führungspersonen sind nicht eingetroffen oder die Bedenken.

●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	18	18	Führung, so wie ich es verstehe, ist hauptsächlich kommunizieren mit den Personen, sprechen und vermitteln von Strategie und so weiter, dass wir alle am gleichen Strick ziehen, wenn man so will.
●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	84	84	Es ist auch sehr abhängig von der Firmenkultur und der gewünschte Führungsstil innerhalb eines Unternehmens wird ja auch bis zu einem gewissen Grad vorgegeben von ganz oben.
●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	16	16	Man sieht sich auch nicht. Die Kamera wurde nicht benutzt oder selten benutzt. Es ist schade, dass man so etwas als Aufgabe geben muss, beziehungsweise sagt, wenn wir in einem Meeting sind und es wird virtuell, dann machen wir die Kamera an, sicher mal für die Begrüssung. Für die Begrüssung ist immer die Kamera an, aber es ist alles so unpersönlich. Das ist das Einzige, was ich mit dem Hybriden eigentlich negativ finde.
●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	90	90	Trotzdem muss man die Struktur, die ein Unternehmen gibt, auch einhalten. Es gibt Ausnahmen, die man berücksichtigen muss.
●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	94	94	Das Unternehmen gibt einen Rahmen. Doch der Rahmen ist auch flexibel.
●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	2	2	Dass wir uns eher als Coaches, als Mentoren verstehen, die so um diese Communities herumkreisen und challengen, wenn du so willst.

●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	30	30	Also für mich ist es wichtig, sehr offen, sehr authentisch und sehr klar zu sein. Also ich habe keine zwei Hüte.
●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	30	30	Weil für mich Führung ist, ich überspitze das immer, ist Liebe und Hingabe. Das möchte ich auch als Führungsperson erlebbar zeigen und verkörpern. Dazu gehört eben genau dieses Mass an Offenheit und auch diese Leichtigkeit, die es braucht.
●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	34	34	Ich verstehe mich eben als Coach an der Stelle eher, als derjenige, der quasi diese Chefrolle innehaben könnte, aufgrund der Rolle. Ich versuche zu unterstützen, versuche zu challengen, auch die richtigen Fragen zu stellen.
●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	38	38	Mir ist es wichtig, möglichst viel mit den Menschen zu sprechen, aber eben in meiner Rolle ist es halt auch ein anderer Tag, ein anderer Schwerpunkt.
●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	38	38	Also ich mache mir keine Sorgen, wenn einer mal drei Wochen im Homeoffice verschwunden ist, weil er es jetzt in dem Moment auch gebraucht hat. Ich würde nie eine Regel definieren wollen an dieser Stelle. Das muss individuell möglich sein für jeden Einzelnen, sich dieses Setting so zu wählen, dass es zu seinem Tag auch passt.

●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	60	60	wenn ich das Wachstum des Unternehmens sehe über die Jahre hinweg, dann scheint es gut zu funktionieren, dass man Menschen in eine Eigenverantwortung übergibt und damit sich auch selbst organisieren lässt.
●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	26	26	Ich schätze einen kollegialen und partizipativen Führungsstil sehr. Ich sehe meine Rolle nicht als Befehlsgeber, sondern eher als Motivator fürs Team, so dass ich ihnen ein Umfeld ermögliche, wo sie selbstständig und in Eigenverantwortung ihren Job machen können.
●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	26	26	Ein Vorgesetzter muss unbedingt ein Interesse am Menschen haben und nicht nur an der Funktion, so dass man den Menschen dahinter sieht in seiner Einzigartigkeit. Ich möchte das als kollegialer Führungsstil beschreiben und eben nicht als Kumpel oder als Freund.
●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	34	34	wenn wir wirklich Berge von Offerten abarbeiten müssen, verlange ich nicht von einem Berater in Zürich oder Aarau, dass er am Teamtage zwingend nach Worblaufen kommen muss.
●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	58	58	Also wirklich eine Grundhaltung bin ich als Führungsperson ein Coach oder ein Controller.
●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	58	58	Das Führungsverständnis, welcher Führungsstil will ich pflegen kollidiert dann schon mit so Homeoffice-Strukturen.

●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	62	62	Es gibt Mitarbeitende, die brauchen mehr Freiheiten und andere verlangen nach mehr Führung. Wenn ich jedem die gleiche Führung einquetsche, dann ist der eine überfordert und der andere möchte mehr Anweisungen vorgegeben haben.
●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	68	68	P2: Ich denke schon, dass Mitarbeitende durchaus gelitten haben, wenn sie einen Vorgesetzten haben, der sie im Homeoffice kontrollieren will, weil eben die Kontrolle vor Ort fehlt.
●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	48	48	ich glaube wir sind genug digital und flexibel, so dass wir auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen können.
●	Führungsarbeit > Rolle als Führungsperson	48	48	weil die Bedürfnisse schon sehr unterschiedlich sind.
●	Führungsarbeit > Vertrauen	64	64	es ist sehr unterschiedlich je nach Person. Ich glaube, gewissen Personen ist es egal. Mir ist es in dem Sinne auch egal, wo mein Mitarbeiter arbeitet, wenn er seine Arbeit erledigt und effizient erledigt und sich nicht irgendwie eben seine Arbeit oder sein Arbeitsfortschritt nicht dadurch gehindert ist, dass ihm irgendwelche Unterlagen fehlen oder dass er mit irgendwelchen Personen nicht telefoniert hat oder nicht gesprochen hat.

●	Führungsarbeit > Vertrauen	64	64	kann schon sein, dass wenn jemand vielleicht zwei, drei Tage in der Woche Homeoffice macht, dass sie dann denken, er ist faul oder er macht vielleicht gar nichts zu Hause. Ich höre es auch aus dem Umfeld. Ich habe wirklich schon viele Geschichten gehört, wo es Personen gab, die im Homeoffice nicht so effizient waren und die Arbeit nicht vollständig erledigt haben.
●	Führungsarbeit > Vertrauen	14	14	P7: Homeoffice hat sich so ausgewirkt, dass man halt nicht mehr irgendwie führen durch physisches Kontrollieren machen kann, sondern man muss Vertrauen schenken und sich selbst auf das Vertrauen verlassen können bis zu einem gewissen Teil.
●	Führungsarbeit > Vertrauen	56	56	das Akzeptieren des flexiblen Arbeitens, ich bin und muss gar nicht so viel vor Ort sein und die Führungsperson hat vielleicht Mühe damit, denn sie ist eher gewohnt gewesen, physisches Führen sage ich, führen durch anwesend sein und wenn jemand anwesend ist und sichtbar ist, dann arbeitet er auch viel und genug. Das unsichtbare Arbeiten ja zu akzeptieren, quasi übertrieben gesagt.
●	Führungsarbeit > Vertrauen	64	64	Am Schluss, wenn du einander vielleicht etwas mehr spürst, dann gibst du auch mehr Vertrauen

●	Führungsarbeit > Vertrauen	12	12	Wir glauben nach wie vor, in unserer Grösse ist es sinnvoller, mit den Mitarbeitenden einen gesunden Menschenverstand zu haben. Das klappt, sag ich mal, 85-90% recht gut und dann gibt es natürlich 15%, wo es sehr schwierig ist, weil es eben dann keine Regulatorien gibt, wo du dich darauf beziehen kannst und den Mitarbeiter in ein Mitarbeitergespräch nehmen kannst und ihn darauf hinweisen kannst, hey, du dürftest ja nur einmal pro Woche im Homeoffice sein.
●	Führungsarbeit > Vertrauen	12	12	Im Grossen und Ganzen sind wir auch nicht nur jetzt mit Homeoffice-Policy, sondern auch mit anderen Dingen sehr gut damit gefahren, dass man eigentlich auch irgendwo ein bisschen Verantwortung der Mitarbeiter dient und sagt, hey, es ist irgendwo keine Policy-Basis, sondern gesunder Menschenverstand.
●	Führungsarbeit > Vertrauen	14	14	Es ist viel auf Vertrauen basiert, aber ich glaube, du hast ja die richtigen Leute am richtigen Ort angestellt und das hilft dem Vertrauen, aber praktisch gesehen, wenn etwas zwischen Stuhl und Bauch liegt oder etwas passiert, was jetzt outside of the normal course of business ist, wenn du im Office bist, dann kriegst du das innerhalb von fünf Minuten mit und du könntest, wie soll ich sagen,

				mithelfen und überlegen, wie man das jetzt fixt. Wenn du im Homeoffice bist, kriegst du das eventuell gar nicht mit.
●	Führungsarbeit > Vertrauen	14	14	weil eben die verantwortlichen Mitarbeitenden, die vor Ort sind, kriegen das Vertrauen und können es selbst lösen und es wird gemacht. Versus, wenn das dann, sag ich mal, schief laufen würde, dann endet es ja dann trotzdem bei mir und dann bin ich wieder gefragt und dann ist es herausfordernd.
●	Führungsarbeit > Vertrauen	18	18	Mitarbeitende wissen was sie zu tun haben und die machen das auch gut. Es ist jetzt nicht so, dass da jemand dahinter stehen muss mit der Peitsche und dann ihm sagt, du musst jetzt arbeiten.
●	Führungsarbeit > Vertrauen	58	58	Es könnte sein, dass vielleicht Leute, die tendenziell viel im Büro sind, auch das Gefühl haben, sie arbeiten mehr, aber ich habe das nie so explizit bei mir im Team gespürt. Also, es war nie eine Aussage, die so zwischendurch eine Tendenz in diese Richtung hatte.
●	Führungsarbeit > Vertrauen	58	58	Das Vertrauen ist, zumindest bei mir im Team, hoch genug, dass man da glaubte, egal wo die Person ist, die arbeitet schon.

●	Führungsarbeit > Vertrauen	52	52	Oder ist es halt eher jemand, der dann halt zu Hause so zwischendurch etwas anderes macht, als dass man sich dann auf die Arbeit konzentriert. Das bekommt man halt schon nur mit, wenn man physisch mal sieht, wie die Person dann auch arbeitet.
●	Führungsarbeit > Vertrauen	60	60	Da würde ich jetzt meine Hand dafür ins Feuer legen, dass niemand bei uns darüber Gedanken macht, ob der andere jetzt genug arbeitet. Da bin ich ganz sicher, dass alle der Meinung sind, dass in unserer Organisation Menschen sind, die selbstorganisiert und selbstverantwortlich zum Wohle auch des Gesamten agieren.
●	Führungsarbeit > Vertrauen	60	60	Also ich messe jetzt beispielsweise keine Arbeitszeiten meiner Mitarbeiter. Ich benchmarke einfach Unternehmenserfolg.
●	Führungsarbeit > Vertrauen	80	80	Und ich würde eher über den Weg einsteigen und versuchen herauszufinden, ist eine Organisation bereit dazu, Menschen zu befähigen, Responsivität auszubilden und ein gewisses Mass an Vertrauen zu entwickeln und Verantwortung abzugeben.
●	Führungsarbeit > Vertrauen	32	32	Solange das Vertrauen der Führungspersonen auch da ist, dass im Homeoffice gut gearbeitet wird, finde ich, dass es ein Beitrag ist zur Vereinbarung von Beruf und Familie.

●	Führungsarbeit > Vertrauen	58	58	Wenn ich das Vertrauen habe, dass meine Mitarbeitenden den Job im Homeoffice mindestens so gut ausüben wie im Büro, dann habe ich doch kein Problem mit einer Homeoffice-Struktur. Dann habe ich höchstens das Problem, wie ich sicherstellen kann, dass sich meine Mitarbeitenden austauschen und wie der Know-How-Transfer stattfindet.
●	Führungsarbeit > Vertrauen	62	62	P2: Beim Thema Vertrauen gibt es nicht wirklich was. Ich denke da ist es schon eher eine Grundhaltung.
●	Führungsarbeit > Vertrauen	62	62	Wenn ich grundsätzlich die Meinung habe, dass alle möglichst wenig Aufwand betreiben möchten, dann führst du automatisch anders, als wenn du den Menschen prinzipiell einen Vertrauensvorschuss gibst.
●	Führungsarbeit > Vertrauen	62	62	Ich habe die Erfahrung gemacht, dass wenn du vertrauen gibst, kommt Vertrauen zurück. Wenn du Misstrauen verstreust, musst du dich nicht wundern, wenn die Mitarbeitenden plötzlich zu Egoisten werden. Ich denke nicht, dass man das gross lernen kann.
●	Führungsarbeit > Vertrauen	76	76	Ich denke jeder Mitarbeitende muss sich zu Beginn ein Vertrauensverhältnis schaffen und wenn dieses steht, dann ist mein Vertrauen genug hoch, dass sich die Mitarbeitenden selbst einteilen können.

- Führungsarbeit > Vertrauen 76 76 Das ist mir egal, wenn am Ende des Tages oder der Woche oder was auch immer die Arbeit gemacht ist, dann können sich das alle selbst einteilen. Ich erwarte dasselbe, was ich von mir selbst auch erwarte.

9.7 Anhang G

Auszug Transkript Fokusgruppen-Diskussion mit Mitarbeitenden

I: Im vergangenen Dezember wurde das neue Raumkonzept in eurer Organisation eingeführt. Wie habt ihr persönlich die Umsetzung des neuen Raumkonzeptes wahrgenommen?

P1: Also ich persönlich fand das ziemlich professionell. Man muss aber auch sagen, dass wir nicht die erste Abteilung waren, die starten durften. Also ich glaube, es gab anfangs ein bisschen Schwierigkeiten, vor allem mit dem Umbau und ich denke man lernt, aus jedem Fehler wird gelernt. Dadurch hatten wir eigentlich, aus meiner Sicht, einen ziemlich reibungslosen Start. Vor allem in der ersten Woche muss man sich so erstmal daran gewöhnen, dass man nicht an dem gleichen Arbeitsplatz immer sitzt. Das wird einem auch so mitgeteilt, dass man jetzt ein bisschen offen damit umgeht. Also man sollte sich auch ein bisschen anpassen, wenn das neue Konstrukt oder diese neue Idee eingeführt wird und aus meiner Sicht war das eigentlich ganz gut und eigentlich die wichtigsten Informationen wurden uns weitergegeben.

P2: Ja, ich denke das Gleiche. Also ich finde es ist gut organisiert und gut umgesetzt worden von dieser Raumorganisation oder von dieser Abteilung. Ich glaube was man einfach so ein bisschen beobachtet hat am ersten Tag, ist, dass die Mitarbeiter alle recht nervös waren. So die ersten ein, zwei Tage, wo sitze ich, wo ist mein Spind, was mache ich, hat sich aber viel schneller gelegt, als ich jetzt persönlich gedacht habe, dass es dauert.

P1: Ja, das stimmt. Ich denke das Einzige, was ein bisschen zu bemängeln wäre, ist zum Beispiel eben bei uns, wir haben immer noch viel Papier und Ordner. Früher hatten wir oft so Ablagetische gleich neben dem Arbeitsplatz oder sonst irgendwie die Laterale, die wir nutzen konnten. Das fehlt und das merkt man auch so. Es liegen oft zum Beispiel Ordner am Boden oder man muss sich irgendwie sonst einen Platz suchen, wo man arbeiten kann. Gerade am Anfang war es etwas schwer, ich weiss nicht, wie es bei euch war, sich irgendwie zurechtzufinden, wie man sich jetzt da ein bisschen umorganisiert. Das war vielleicht ein Schritt, der etwas untergegangen ist in der Organisation her.

P3: Ja, das stimmt. Das war auch wirklich, also wir hatten ja schon wenig Papier oder Ordner, aber trotzdem noch ein bis zwei, aber es war die Chance, das zu eliminieren. Also die Ordner sind jetzt nicht elektronisch.

P2: Ja, das stimmt. Wir haben das gerade genutzt.

P3: Wo legen wir die Ordner hin, brauchen wir den Ordner überhaupt? Nein, machen wir das ohne.

P1: Ich denke auch, dass die Idee davon ein bisschen war, dass man Lösungen sucht, um das zu eliminieren. Leider ist das bei uns noch nicht ganz möglich, also in meinem Gebiet jetzt, aber ich denke, die Idee ist schon, man stellt das nicht zur Verfügung, weil man uns wie trainieren möchte, gehe ich davon aus, dass man das nicht braucht oder nicht brauchen sollte.

P4: Ja, ich finde es auch gut. Also ich bin eigentlich Ende Januar angekommen. Es ist aber auch neu für mich. Ich finde auch, man sollte flexibel sein. Ich meine, es sieht mega schön aus, man muss sich aber anpassen. Es ist auch schwierig für uns bei der Bankabstimmung. Wir haben mega viel Papier. Wir sind aber noch dran.

I: Wie war eure Beteiligung an den Veränderungen im Zusammenhang mit dem neuen Raumkonzept? Wurdet ihr eingeladen, aktiv mitzuwirken oder eure Gedanken zu äussern?

P5: Wir hatten auch schon Sitzungen, wo wir unsere Inputs einbringen durften. Die meisten Inputs waren ja auch schon von den Vorgesetzten ausgewählt, zwei, drei Ideen. Wir durften einfach auch ein bisschen herumschauen, die Räume, welche schon fertig waren, ob uns hier etwas gefällt oder nicht gefällt, was wir jetzt persönlich haben möchten. Ich glaube unser Input hat auch viel ausgemacht.

P1: Ja, also wir hatten so einen Workshop, also das war noch lange bevor das alles gestartet hat mit dem Umbau und da war auch eine Frage, wie wir unser Traumworkplace gestalten würden. Da durften wir wirklich der Fantasie komplett freien Lauf lassen.

P3: Auch bei XY und nachher hat er sowieso gesagt, nein.

P1: Ja, es war eben einfach zum Ideen sammeln, auch aus den skurrilsten Ideen, die eh nicht umsetzbar sind, kann man vielleicht ein bisschen, könnte man rausspüren, was die Mitarbeiter wollen. Dort konnten wir uns beteiligen, aber eben schlussendlich, die Entscheidung lag halt nicht 100% bei uns. Wir konnten nur sagen, wie wir uns das ein bisschen vorstellen. Ich glaube unsere damaligen Vorgesetzten waren etwas skeptisch, was Sofas oder so ein bisschen die Wohnzimmeratmosphäre im Geschäft angeht. Da waren sie etwas skeptischer demgegenüber. Ich glaube durch unseren Input konnten wir das ein bisschen umstimmen. Also wir haben jetzt eigentlich Sofas einfach als Sitzungszimmer. Ich glaube es gab auch eine richtige Umstrukturierung, weil am Anfang wollte man diese Spaces gar nicht, wo man nur sitzen oder reden konnte. Man wurde schon auch gefragt, es wird nicht immer darauf eingegangen, aber ich glaube, man kann auch nicht auf jeden Wunsch eingehen.

I: Habt ihr es trotzdem gut gefunden, dass ihr involviert wurdet in diesen Workshop?

P2: Also ich selbst kann keine Aussage dazu treffen, weil ich auch erst im Dezember gestartet habe, eigentlich direkt zwei Tage die alten Büros geniessen durfte und dann umgezogen bin. Wir werden einfach jetzt immer wieder auch noch nach Feedback gefragt.

I: Von wem dann?

P1: Vom Standortmanagement, also eigentlich Facility Management.

P2: Die zuständig sind.

P1: Wir haben eine Umfrage erhalten, da konnten wir eigentlich ausführliches Feedback geben, wie wir das finden.

P2: Und XY hat uns auch nach Feedback gefragt im Bereichsmeeting.

P1: Das stimmt, ja.

I: Und bei diesem Feedback ging es wiederum herauszufinden, wie ihr die neue Gestaltung findet oder wurden auch bewusst Fragen zur Führungsperson gestellt?

P2: Ich glaube zur Führungsperson sind keine Fragen gestellt worden.

P3: Aber generell, wie findet ihr es, gibt es etwas, das jemanden stört oder so.

P2: Ja, genau.

P1: Ich glaube es geht primär um die Raumgestaltung, wie das Projekt umgesetzt wurde und wie wir uns darin zurechtfinden. Jetzt spezifisch auf die Führungsperson gesehen, nein.

P3: Ich weiss auch nicht, wie viel Einfluss die oder zum Beispiel der Vorgesetzte, der vorhin hier war, er wollte ja zum Beispiel mehr Arbeitsplätze, ja, weil er sagte ja das ist toter Raum und so. Ich glaube es war schon ziemlich vorgegeben, dass das eh nicht machbar ist. Also ich weiss von ihm, dass er damals ja oftmals gesagt hat, ja, da ist so ein Block, da macht man lieber vier Arbeitsplätze mehr, aber von dem her war er schon noch so, ich sage jetzt mal, altes Denken, so wie früher. Lieber die Leute hier halten, so in diese Richtung.

P1: Genau, ja es war schwierig, das alte Muster zu durchbrechen, dass man halt diese Standard Grossraumbüros, das war irgendwie im Kopf eingebrannt, das Gefühl.

P3: Ja so wie man für jeden einen Platz hätte wollen.

P1: Ich glaube, ich denke, für Führungspersonen oder vielleicht ging es auch vor allem darum, ab und zu kamen Bedenken von Mitarbeitern, oh, wenn ich um 9:00 Uhr komme, dann habe ich keinen Platz mehr, was mache ich dann, jetzt muss ich immer früher kommen. Vielleicht ging es auch ein bisschen darum, dass man sich als Führungsperson nicht um diese Themen noch kümmern muss oder nicht damit umherschlagen muss, wenn man noch andere Dinge oder genug zu tun hat. Mit dem muss ich mich nicht auch noch befassen. Darum will ich lieber allen einen Platz geben und dann sind alle zufrieden, sozusagen, aber eben, das war relativ hartes Denken, weil viele Arbeitsplätze waren oft leer.

P3: Leer, ja eben.

P1: Spezifisch zum Beispiel Compliance oder allgemein das Büro. Ich arbeite oft am Freitag, ich bin oft hier am Freitag und da waren die Büros wirklich praktisch leer. Also vielleicht fünf Personen da und höchstens fünf hier und das ganze Büro wurde sonst nicht genutzt.

P3: Eben, das geht schon auf. Klar gibt es Tage so wie der Dienstag. Es ist wirklich alles voll und auch laut, aber es geht. Ich finde auch, wie es gehandhabt wird, dass nicht zu viel oder gar keine Regeln gestellt werden. Du musst früher schauen, ob man dort hinten sitzt. Es wird wirklich hier Freiraum gelassen, was du machst.

P2: Das stimmt.

P1: Man lässt die Leute einfach mal machen.

P3: Klar, muss man. Wo muss ich hier sitzen? Niemand geht darauf ein. Nach fünf Minuten ist es verpufft.

P5: Ich glaube, die Angst lag auch daran, dass wir früher nicht so oft Homeoffice gemacht haben. Es waren relativ viele auch im Büro. Seit dann die Laptops auch eingeführt worden sind, waren dann auch wieder vermehrt so viele öfters im Homeoffice, aber auch nicht, also das Büro war immer irgendwie lebendig. Es gab immer Leute, die im Büro waren und jetzt irgendwie mit der neuen Arbeitswelt hat sich das gelegt. Ich bin jetzt auch öfters im Homeoffice als vorher.

P1: Eigentlich hat sich das gut eingespielt, schätze ich. Ich glaube nicht, dass es jetzt mal vorgekommen ist, dass jemand gar keinen Platz hatte, aber ich weiss, dass auch ab und zu zwar Leute von anderen Abteilungen bei uns ausweichen. Ich finde das eigentlich noch etwas Spannendes, weil da sieht man auch immer wieder neue Gesichter und kann sich auch austauschen.

P3: Plötzlich jemand hier ist.

P1: Ja genau. Es ist irgendwie noch angenehm.

P2: XY und ich haben auch konkret Personen eingeladen, mit denen wir viel zu tun haben, dass sie doch auch ab und zu bei uns sitzen können, weil sie noch im alten

Modell arbeiten. Sie sagen auch die Büros sind so schön. Dann haben wir gesagt, ihr könnt gerne auch mal zwei Tage zu uns.

P1: Ich denke die ganze Stimmung ist dann auch irgendwie offener. Früher, wenn jemand kam der nicht zu uns gehört hat, hat man immer geschaut, wer ist das oder so. Es war immer so Skepsis in der Luft. Jetzt ist das voll normal und die Leute sind viel offener. Ich finde das eigentlich etwas Gutes.

I: Welche Bedeutung seht ihr in der Rolle der Führungsperson bei der Umsetzung des neuen Raumkonzeptes?

P2: Ich würde sagen sicher offen sein für das neue Raumkonzept. Vertrauen zeigen gegenüber den Mitarbeitern, wenn ich z.B. nicht in meinem engen Kreis immer um mich herumsitzen kann und so vielleicht mehr beobachten oder mehr steuern kann. Vorbild leben, denke ich, z.B. dass auch die Führungsperson selbst am Desk Sharing teilnimmt und sich nicht ihren fixen Platz sucht.

P1: Ich denke das sind auch die Wichtigsten. Das Vorbild sein ist sicher etwas Wichtiges, was man sich in einer Führungsperson vorstellt. Man kann nicht etwas predigen, worüber man nicht dahinterstehen kann oder will. Dann geht das auch nicht in die Köpfe der Mitarbeiter oder allgemeinen den Menschen. Von dem her denke ich, man muss selbst positiv eingestellt sein, wie du gesagt hast und eben auch Verständnis zeigen, wenn jetzt jemand mit Sorgen auf dich zukommt, auch wenn du vielleicht in dem Moment als Führungsperson die Sorgen nicht verstehen kannst oder für dich es nicht Sinn macht, wieso man sich diese Gedanken macht, trotzdem versuchen, wie den Hintergrund zu verstehen oder eine Lösung darzubieten oder aufzuzeigen, wieso das jetzt so ist, sodass es für den Mitarbeiter verständlich ist und vielleicht etwas beruhigender an die Sache herangeht. Als Führungsperson ist es auch wichtig zu wissen, dass man es nie allen recht machen kann. Das ist einfach nicht möglich. Man kann versuchen auf Wünsche einzugehen, aber schlussendlich wird es immer jemanden haben, dem es nicht gefällt. Ich glaube als Führungsperson ist es wichtig, dass man lernt abzuwägen, welche Wünsche im Kollektiv sind und was sind die Wünsche, die von einer Person spezifisch kommen, auf die man vielleicht weniger eingehen kann und so dann das ein bisschen steuert.

I: Und wie war die Kommunikation der Führungsperson bei der Umsetzung? Habt ihr sie aktiv gespürt? Braucht es das überhaupt?

P5: Wir haben schon regelmässig Updates bekommen, was wir jetzt besprochen haben.

P1: Ja, es ist etwas schwierig, weil wir hatten gerade in dieser Zeit einen Wechsel an Führungspersonen. Also die Vorbereitungsphase und der Umbau waren alle Führungspersonen und dann als wir schlussendlich eingezogen sind, war dann jemand anders, aber ich denke, ich kann im Sinne von vielen Mitarbeitern reden, dass eben diese laufende Kommunikation von so sieht der Stand aus, das wird erwartet, so wird es aussehen, man wünscht sich diese Kultur dann in diesem Raum. Ich denke das ist wichtig, weil da kann man sich ein bisschen orientieren, was überhaupt erwünscht wird.

P2: Ich glaube es gab eine bessere Kommunikation auf der organisatorischen Ebene, so ab dann der Einzug, das ist die Locker-Zuteilung und so. Meines Erachtens braucht es eigentlich auch nicht mehr, weil es gab zumindest keine Eskalationen oder so gespürt von *daher*.

P3: Das war total locker.

P2: Ja und wir hatten ja auch noch einen Einführungstag, wo das Gebäudemanagement die Arbeitsplätze und die Rules vorgestellt hat.

P1: Und das HR war dort auch dabei.

P2: Ja, genau, stimmt.

P3: Das lief gut auch der Wechsel. Wir waren ja ausgelagert. Wir waren fünf, sechs Monate in Glattbrugg, unserem Notfallstandort und auch betreffend Zügeln waren die Infos eigentlich da.

P1: Ja und dann wusste man, wo man die Infos beschaffen kann.

P3: Und man wusste, man hat keinen fixen Arbeitsplatz. Das Letzte, was ich von XY noch damals gehört habe, als er noch mit XY gesprochen hat, ja, musst du dann schauen, wenn du dann da sitzt, dass dein Team so, er wollte ja schon, hatte schon

so ein bisschen die Idee, mach doch so Grüppchen, damit die zusammensitzen und so. Ich habe mir so gedacht, du bist in zwei Wochen weg, was ist los.

P2: Und das ist ja eigentlich gerade kontraproduktiv. Also das ist ja eigentlich gerade kontra von dem, was hier passiert.

P3: Sie war eine Woche da und er hat gesagt, ja, dann würde ich schauen, dass diese zusammen, das kann man nicht so und so, aber ja, das ist ja dann nicht eingetroffen. Das ist einfach geschehen und die nötigen Infos waren da, nicht zu viel, nicht zu wenig.

P1: Ja und es war nicht irgendwie, dass sie etwas nie gesagt haben und dann irgendwann kurz vor dem Einzug heisst es, ah ja, und das ist noch wichtig. Also man hatte immer Zeit, sich darauf einzustimmen. Man wusste von Anfang an, was passieren wird, auf was wir uns einstellen müssen. Eben das Einzige, was jetzt zum Beispiel hat, man hat aus Organisationsgründen bestimmt oder so, dass zum Beispiel eher dieser Bereich für Compliance ist oder dieser Bereich für Rechnungswesen. Es ist nicht irgendwie so, dass man nicht anders sitzen dürfte. Also ich denke die Kommunikation aus meiner Sicht hat eigentlich relativ gut funktioniert.

P5: Also ich glaube, dass auch mit der Abteilung, der Ablage auch, also wir haben unsere Dokumente alle dort. Ich glaube es wäre jetzt nicht so komfortabel, wenn ich hier arbeiten würde und dann wieder auf die andere Seite muss, um irgendeinen Ordner zu holen.

9.8 Anhang H

Auszug Beispiel codierte Segmente Fokusgruppen-Diskussion Mitarbeitende

Farbe	Code	Anfang	Ende	Segment
●	Erwartungen an Führungspersonen > Kommunikation	2	2	Das wird einem auch so mitgeteilt, dass man jetzt ein bisschen offen damit umgeht.
●	Erwartungen an Führungspersonen > Kommunikation	2	2	die wichtigsten Informationen wurden uns weitergegeben
●	Erwartungen an Führungspersonen > Kommunikation	48	48	P5: Wir haben schon regelmässig Updates bekommen, was wir jetzt besprochen haben.
●	Erwartungen an Führungspersonen > Kommunikation	49	49	ich kann im Sinne von vielen Mitarbeitern reden, dass eben diese laufende Kommunikation von so sieht der Stand aus, das wird erwartet, so wird es aussehen, man wünscht sich diese Kultur dann in diesem Raum. Ich denke das ist wichtig, weil da kann man sich ein bisschen orientieren, was überhaupt erwünscht wird.
●	Erwartungen an Führungspersonen > Kommunikation	50	50	P2: Ich glaube es gab eine bessere Kommunikation auf der organisatorischen Ebene, so ab dann der Einzug, das ist die Locker-Zuteilung
●	Erwartungen an Führungspersonen > Kommunikation	52	52	wir hatten ja auch noch einen Einführungstag, wo das Gebäudemanagement die Arbeitsplätze und die Rules vorgestellt hat.

●	Erwartungen an Führungspersonen > Kommunikation	59	59	die nötigen Infos waren da, nicht zu viel, nicht zu wenig.
●	Erwartungen an Führungspersonen > Kommunikation	60	60	Also man hatte immer Zeit, sich darauf einzustimmen. Man wusste von Anfang an, was passieren wird, auf was wir uns einstellen müssen.
●	Erwartungen an Führungspersonen > Kommunikation	60	60	die Kommunikation aus meiner Sicht hat eigentlich relativ gut funktioniert.
●	Erwartungen an Führungspersonen > Kommunikation	130	130	wichtig ist auch immer Kommunikation.
●	Erwartungen an Führungspersonen > Kommunikation	131	131	das Kommunikation da ist
●	Erwartungen an Führungspersonen > Kommunikation	141	141	P1: Immer gut kommunizieren, dass wir weiter up to date sind,
●	Erwartungen an Führungspersonen > Kommunikation	142	142	P5: Ja, regelmässig auch Feedback einholen.
●	Erwartungen an Führungspersonen > Kommunikation	147	147	P3: Ja, das Positive kommunizieren. Es ist die Zukunft, es kommt gut und ja.
●	Erwartungen an Führungspersonen > Kommunikation	163	163	P3: Und sie würde es auch sagen, wenn etwas ist, dann würde sie es kommunizieren.
●	Erwartungen an Führungspersonen > Kommunikation	164	164	Es ist überhaupt nicht so. Wenn Kritik geäussert wird, dann ist es wirklich konstruktiv und ich weiss dann immer, ja, sie hat recht so.
●	Erwartungen an Führungspersonen > Kommunikation	174	174	P1: Oder wöchentliche Gespräche.

•	Erwartungen an Führungspersonen > Kommunikation	175	175	P5: Regelmässiger Austausch.
•	Erwartungen an Führungspersonen > Kommunikation	176	176	Einfach dass man einen natürlichen Austausch hat, denke ich, ist wichtig, sei es für Hybrid Work oder auch allgemein für den Vorgesetzten, dass man so etwas einführt.
•	Erwartungen an Führungspersonen > Kommunikation	187	187	Wenn man jetzt irgendwie das Problem hat, dass etwas nicht gut wäre, dann sollte das einfach angesprochen werden und versucht mit dem Mitarbeiter auf einer Ebene zu reden, dass man nicht Vorwürfe macht, sondern vielleicht einfach mal rausspürt, ist da überhaupt etwas vielleicht nicht gut.
•	Erwartungen an Führungspersonen > Kommunikation	205	205	P5: Teammeetings vor Ort führen, damit wir auch Austausche haben mit Leuten, welche immer im Homeoffice sind, so dass wir uns einmal in der Woche sehen oder einmal in zwei Wochen, mehr oder weniger.