INSTITUT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

FHW Fachhochschul-Studiengänge

Betriebs- und Forschungseinrichtungen

der Wiener Wirtschaft GmbH

Fachhochschul-Studiengang

Unternehmensführung – Executive Management

Titel der Masterarbeit:

Führung in der flexiblen Arbeitswelt

Verfasst von: Ulrike Schmidt, BA

Matr.nr.: 12F0057

Betreut von: Dipl.-Ing. Siegfried Neubauer

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere:

- dass ich die Masterarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

- dass ich diese Masterarbeit bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

_____	_____
Datum	Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis I

Abbildungsverzeichnis IV

Tabellenverzeichnis V

Abkürzungsverzeichnis VI

Abstract VII

1 Einleitung 1

1.1 Ausgangssituation/Problemstellung 1

1.2 Zielsetzung und Fragestellungen 3

1.3 Aufbau der Arbeit 4

1.4 Begriffsabgrenzungen 4

1.4.1 Führung 4

1.4.2 Flexibilität 5

2 Flexibilisierung der Arbeitswelt 7

2.1 Kontext: Treiber des Wandels 7

2.1.1 Kultureller Wandel 8

2.1.2 Ökonomischer Wandel 9

2.1.3 Sozialer Wandel 9

2.1.4 Technologischer Wandel 11

2.2 Flexibilisierungsachsen und –formen 12

2.2.1 Verlagerung des unternehmerischen Risikos auf die Arbeitsleistenden 13

2.2.2 Flexibilisierung von Menge, zeitlicher & personaler Allokation von Arbeit 15

2.2.3 Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit 17

2.3 Auswirkungen der Flexibilisierung 19

2.3.1 Leistung & Produktivität 20

2.3.2 Work-Life-Balance 21

2.3.3 Kommunikation 22

2.3.4 Führung ... 23
3 Führungsverhalten und dessen Ursprung ... 25
3.1 Führungstheorien im Überblick ... 25
3.1.1 Eigenschaftstheorien der Führung ... 25
3.1.2 Verhaltenstheorien der Führung ... 27
3.1.3 Situative Führungstheorien ... 33
3.1.4 Laterale Führung ... 35
3.1.5 Führungskraft als Coach ... 36
3.2 Führungsrollen von Managerinnen und Managern nach Mintzberg ... 38
3.3 Führungstechniken ... 41
3.4 Modell wirksamer Führung nach Malik ... 44
4 Empirische Studie ... 45
4.1 Methodik ... 45
4.1.1 Beschreibung und Begründung der Methodenwahl ... 45
4.1.2 Beschreibung des Erhebungsinstruments ... 46
4.1.3 Beschreibung des Auswertungs- und Analyseverfahrens ... 47
4.1.4 Beschreibung der konkreten Untersuchung ... 48
4.1.4.1 Auswahl der Untersuchungsgruppe ... 48
4.1.4.2 Interviewleitfaden ... 49
4.1.4.3 Interview-Durchführung ... 50
4.2 Empirische Untersuchung ... 51
4.2.1 Darstellung der Ergebnisse ... 51
4.2.1.1 Verlagerung des unternehmerischen Risikos auf die Arbeitsleistenden ... 52
4.2.1.2 Flexibilisierung von Menge, zeitlicher & personaler Allokation von Arbeit 54
4.2.1.3 Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit ... 61
4.2.2 Interpretation der Ergebnisse ... 67
4.2.2.1 Verlagerung des unternehmerischen Risikos auf die Arbeitsleistenden ... 68

4.2.2.2 Flexibilisierung von Menge, zeitlicher & personaler Allokation von Arbeit . 70
4.2.2.3 Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit 73
5 Zusammenfassung 78
5.1 Beantwortung der Forschungsfrage 78
5.2 Hypothesen 80
5.3 Wesentliche Handlungsempfehlungen für die Praxis 82
5.4 Fazit 84
Literatur- und Quellenverzeichnis 86
Anhang 96

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Achsen der Flexibilisierung 2

Abbildung 2 - Achsen der Flexibilisierung und -formen 13

Abbildung 3 - Flexibilisierungsachse: Verlagerung des unternehmerischen Risikos auf die Arbeitsleistenden 14

Abbildung 4 - Flexibilisierungsachse: Flexibilisierung von Menge, zeitlicher & personaler Allokation von Arbeit 16

Abbildung 5 - Flexibilisierungsachse: Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit .. 18

Abbildung 6 - Führungskontinuum nach *Tannenbaum/Schmidt* 1958, o.S. 29

Abbildung 7 - Managerial Grid nach *Blake/Mouton* 1964, o.S. 31

Abbildung 8 - Situatives Reifegradmodell nach *Hersey/ Blanchard* 1982, o.S. 35

Abbildung 9 - Führungsrollen von ManagerInnen nach *Mintzberg* 1973, o.S. 39

Abbildung 10 - Flexibilisierungsachse: Verlagerung des unternehmerischen Risikos auf die Arbeitsleistenden 52

Abbildung 11 - Flexibilisierungsachse: Flexibilisierung von Menge, zeitlicher und personaler Allokation von Arbeit 54

Abbildung 12 - Flexibilisierungsachse: Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit 61

Abbildung 13 - Flexibilisierungsachse: Verlagerung des unternehmerischen Risikos auf die Arbeitsleistenden 68

Abbildung 14 - Flexibilisierungsachse: Flexibilisierung von Menge, zeitlicher und personaler Allokation von Arbeit 70

Abbildung 15 - Flexibilisierungsachse: Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit 73

Abbildung 16 - Achsen der Flexibilisierung 81

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Ergebnisse Meta-Analyse nach *Stogdill* 1974, o.S. 26

Tabelle 2 - Klassische Führungsstile nach *Lewin* 1939, o.S. 28

Tabelle 3 - Management-by-Techniken 42

Tabelle 4 - Übersicht der InterviewpartnerInnen 48

Abkürzungsverzeichnis

BA	Bachelor of Arts in Business
bzw.	beziehungsweise
Dipl.-Ing.	Diplom-IngenieurIn
e.g.	for example
etc.	et cetera
et al.	und andere
f.	folgende
franz.	Französisch
inkl.	inklusive
IP	InterviewpartnerIn
IT	Informationstechnik
lt.	Laut
Mag.	Magister
Matr.nr.	Matrikelnummer
MA	MitarbeiterInnen
Nr.	Nummer
o.S.	ohne Seite
S.	Seite
sic!	wirklich so!
Sig.	Signatur
TIA	Thanks in advance
u.a.	unter anderem
vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Abstract

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Einfluss der Flexibilisierung der Arbeitswelt auf die Führungsarbeit von Managerinnen und Managern in Unternehmen mit geschäftserfolgsrelevantem IT-Beitrag. Es wird der Frage nachgegangen, welche Bedeutung die Flexibilisierung der Arbeitswelt für Führungskräfte hat. Ziel ist es zu klären, inwiefern die Flexibilisierung der Arbeitswelt die Führung beeinflusst und welche Schlüsselkompetenzen und Verhaltensweisen im Führungsalltag flexibler Arbeitswelten als besonders wichtig erachtet werden. Als wissenschaftliche Methode wurden qualitative, teilstandardisierte Interviews durchgeführt und die Untersuchungsergebnisse mit Hilfe der Themenanalyse nach *Froschauer/Lueger* (vgl. 2003, S. 158) analysiert.

Im Ergebnis wird deutlich, dass die Flexibilisierung der Arbeitswelt zu neuen Herausforderungen und Veränderungen in der Führungsarbeit und -alltag führt. Der Einfluss flexibler Arbeitsmodelle wird von Führungskräften u.a. in den Bereichen Vertrauen, Kommunikation sowie Terminmanagement wahrgenommen. Demnach scheinen im Kontext flexibler Arbeitsmodelle soziale, persönliche und methodische Schlüsselkompetenzen (wie z.B. Kommunikationsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft, Organisations- und Planungsfähigkeit) sowie interpersonelle und informationsorientierte Verhaltensweisen von tragender Bedeutung.

This master thesis addresses the global trend towards flexibilization of workplaces and its implications on current managing practices within IT businesses. The aim is to examine its relevance on day by day work of executives and to highlight key competences and skills that have proven successful in managing more flexible workplaces. The methodical approach to this topic consists of qualitative and partly standardized interviews with its results being evaluated using a topic analysis according to *Froschauer/Lueger* (vgl. 2003, S. 158).

The findings of this thesis clearly indicate that, by providing fundamental changes and new challenges, the ongoing flexiblization of workplaces has significant impacts on current management practices. These are particularly perceived in areas such as trust, communication and the general management of appointments. Therefore social, personal and methodical key competences (e.g. communication skills, readiness for change, organization and planning skills) as well as interpersonal and information-based behavior patterns today are more relevant than ever.

1 Einleitung

Einleitend dient das erste Kapitel dieser Masterarbeit der inhaltlichen Einführung in das Thema „Führung in der flexiblen Arbeitswelt“. Ausgehend von Kapitel 1.1, in dem die Ausgangssituation bzw. Problemstellung näher beschrieben wird, wird in Kapitel 1.2 die Zielsetzung dieser Masterarbeit festgelegt. Nachfolgend gibt Kapitel 1.3 einen Überblick über den theoretischen und empirischen Aufbau dieser Masterarbeit. Abschließend werden im Kapitel 1.4 für diese Masterarbeit relevante und in Kontext stehende Begriffe näher definiert.

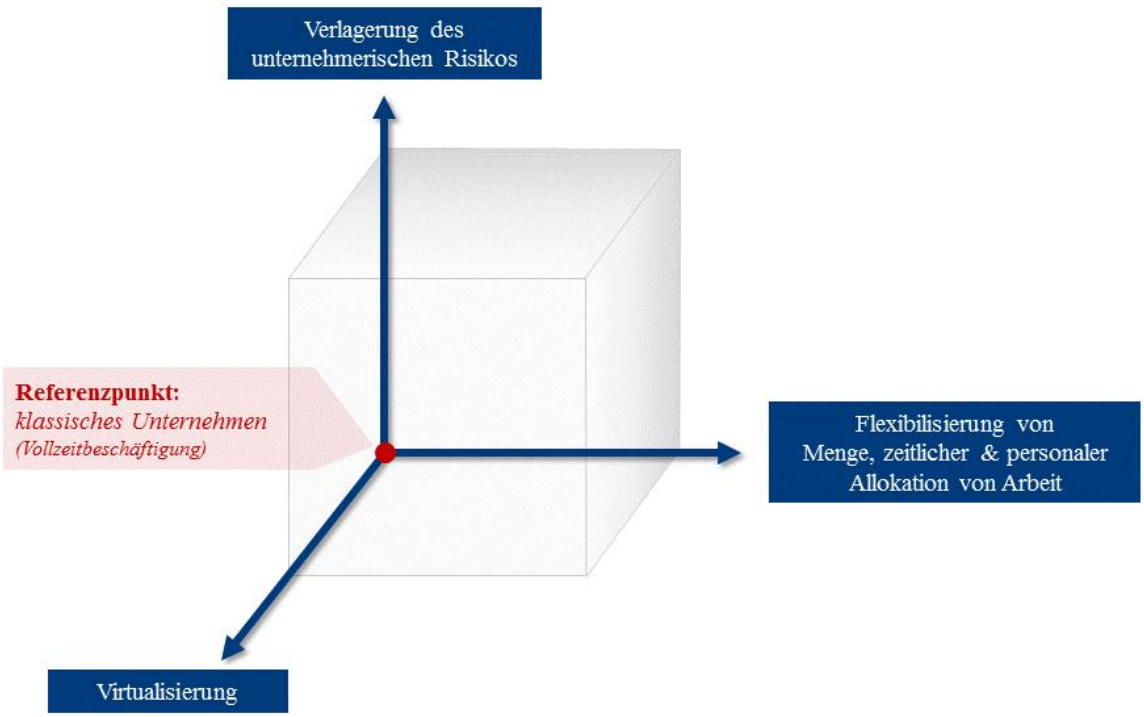
1.1 Ausgangssituation/Problemstellung

Die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts befindet sich in einem Umbruch. Die Arbeit wird zunehmend globaler, vernetzter und der Faktor „Wissen“ rückt für Unternehmen zunehmend in den Vordergrund der Betrachtung. (vgl. *Gebhardt et al.* 2012, S. 6; *Hofmann* 2013, S. 216; *Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie* 2013, S. 8 f.) Dahingehend wird auch der Faktor „Mensch“ als wesentliche Wissens- und Innovationsquelle sowie als zentraler Entscheidungs- und Leistungsträger für Unternehmen immer relevanter, zumal hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen darstellen können. In diesem Sinne ist die zentrale Aufgabe von Unternehmen, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wohl und motiviert fühlen und dadurch in weiterer Folge eine Steigerung der Leistungsbereitschaft gefördert wird. Somit müssen sich Unternehmen, auch im Hinblick auf die demographische Entwicklung, als attraktive Arbeitergeberinnen und Arbeitgeber positionieren und ein produktivitätsunterstützendes Arbeitsumfeld schaffen, um auch langfristig hochqualifiziertes Personal rekrutieren und im Unternehmen halten zu können. (vgl. *Grimm* 2016, S. 45; *Grote/Hering* 2012, S. 4, *Hofmann* 2014, S. 80 f.; *Pinnow* 2009, S. 20; *Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie* 2013, S. 4-10, *Withauer* 2011, S. 15)

Dementsprechend stellt die Flexibilisierung der Arbeitswelt einen wesentlichen Entwicklungstrend für Unternehmen und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dar, da dieser künftig deren Alltag zunehmend prägen wird. Die Flexibilisierung der Arbeitswelt verfolgt das Ziel, Arbeit noch zeit- und ortsunabhängiger zu gestalten, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern somit eine Möglichkeit zu bieten, berufliche und private Aspekte noch besser miteinander vereinbaren zu können. (vgl. *Hofmann et al.* 2015, S. 11, *Gebhardt et al.* 2012, S. 29, *Hofmann*

2014, S. 85) Dabei ist die Bandbreite an Ausprägungen und Formen der Flexibilisierung vielfältig und kann nach *Hofmann et al.* (vgl. 2015, S. 11 f.*)* in drei Bereiche unterteilt werden (Siehe Abbildung 1 - Achsen der Flexibilisierung).

Abbildung 1 - Achsen der Flexibilisierung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Hofmann et al.* 2015, S. 11

Angesichts der, von der Flexibilisierung der Arbeitswelt, ausgelösten Änderungen und Entwicklungen stehen allerdings nicht nur Unternehmen vor neuen Hürden und Herausforderungen sondern auch die Führungsarbeit von Managerinnen und Managern (vgl. *Gebhardt et al.* 2015, S. 17). Folglich ist seitens der Führenden in den flexibilisierten Arbeitskontexten ein Umdenken erforderlich, da aufgrund der räumlich und zeitlichen Distanz zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Wahrnehmung von Arbeitssituationen, Stimmungslagen oder auch Belastungen deutlich erschwert und die Reaktionsfähigkeit aufgrund zunehmender Planungen, abnehmender Strukturen und erhöhter Komplexität beeinträchtigt wird (vgl. *Gebhardt et al.* 2015, S. 27; *Hofmann* 2014, S. 82-85). Dahingehend wird die zentrale Aufgabe der Führungsarbeit, neben der Einleitung, Anpassung und dem Vorleben des Wandels zu einer flexiblen Arbeitswelt, die Weichenstellung zur kulturellen Akzeptanz sein (vgl. *Gebhardt et al.* 2015, S. 23; *Malik* 2014, o.S.). Hinsichtlich dieser Aufgaben wird es allerdings auch zu einem Wandel des Selbstverständnisses von Führung (weniger Anleitung und Kontrolle, mehr Coaching und Inspiration) selbst kommen (vgl. *Hofmann* 2014, S. 85).

1.2 Zielsetzung und Fragestellungen

Diese Masterarbeit verfolgt das Ziel, den Einfluss der Flexibilisierung der Arbeitswelt auf die Führungsarbeit zu erforschen. Auf Basis der drei Achsen der Flexibilisierung soll die Bedeutung für Unternehmen und deren Führungskräfte, die Auswirkungen auf die Führungsarbeit sowie die notwendigen Schlüsselkompetenzen & Verhaltensweisen näher analysiert und betrachtet werden um abschließend Hypothesen und Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten zu können. An dieser Stelle wird allerdings angemerkt, dass diese Masterarbeit nicht die Analyse geeigneter Führungstechniken oder –tools zum Umgang mit der zunehmenden Flexibilisierung beinhaltet.

Im Rahmen dieser Masterarbeit wird vor allem die Flexibilisierung der Arbeitswelt in Unternehmen mit geschäftserfolgsrelevantem IT-Beitrag näher betrachtet, da der Trend zur Flexibilisierung in diesen Unternehmen besonders bemerkbar ist und Führungskräfte bereits mit dieser Thematik konfrontiert werden. Es ist allerdings anzumerken, dass die Einschränkung der Zielgruppe (Führungskräfte in Unternehmen mit geschäftserfolgsrelevanten IT-Beitrag) zu einer begrenzten Sichtweise führen sowie eine Übertragung der Ergebnisse auf andere Bereiche (wie z.B. Nationen, Branchen, etc.) nicht garantiert werden kann. Des Weiteren bezieht sich der Fokus dieser Masterarbeit auf die Perspektive der Führungskräfte, weshalb die der MitarbeiterInnen- und Unternehmensperspektive nicht explizit berücksichtigt wurden. Folglich richtet sich diese Masterarbeit vor allem an Führungskräfte und Personalmanagerinnen und Personalmanagerinnen aus Unternehmen mit relevantem IT-Beitrag in Bezug auf den Geschäftserfolg, die Maßnahmen aus den Handlungsempfehlungen ableiten können sowie an Studierende, Akademikerinnen und Akademiker und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die sich einen Überblick über das Thema Flexibilisierung der Führungsarbeit verschaffen wollen.

Abgeleitet aus der Ausgangsituation und der Zielsetzung ergibt sich daher folgende Forschungsfrage:

Was bedeutet Flexibilisierung der Arbeitswelt für Führungskräfte in Unternehmen mit geschäftserfolgsrelevantem IT-Beitrag?

- Inwiefern fühlen sich Managerinnen und Manager in ihrer Führungsarbeit vom Trend Flexibilisierung betroffen und wie wirkt sich dieser auf den Führungsalltag aus?
- Welche Schlüsselkompetenzen & Verhaltensweisen in Bezug auf die Führungsarbeit werden dabei als besonders wichtig erachtet?

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Masterarbeit gliedert sich in einen theoretischen und in einen empirischen Teil. Im Rahmen des theoretischen Teils (Kapitel 1 – 3) soll die für die Arbeit relevante und zu dem besseren Verständnis der Forschungsfrage erforderliche Theorie beschrieben werden. Der empirische Teil (Kapitel 4 und 5) umfasst die methodische Vorgehensweise, die Ergebnisse der qualitativen Erhebung und letztendlich die Zusammenfassung.

Im Rahmen des ersten Kapitels werden einleitend die Ausgangssituation, die Zielsetzung, die Forschungsfragen und der theoretische und empirische Aufbau sowie die für diese Masterarbeit in Kontext stehenden Begrifflichkeiten definiert und beschrieben. Das zweite und dritte Kapitel dieser Masterarbeit umfasst die theoretische Aufarbeitung des Themas „Führung in der flexiblen Arbeitswelt“. Hierzu wird im zweiten Kapitel die Flexibilisierung der Arbeitswelt, insbesondere die wesentlichen Treiber des Wandels, die Flexibilisierungsachsen und –formen sowie die zentralen Auswirkungen, näher analysiert. Der theoretische Teil dieser Masterarbeit endet mit dem dritten Kapitel, in dem das Thema Führungsverhalten, vor allem in Bezug auf Führungstheorien, -rollen und –techniken, näher beschrieben wird.

Darauf aufbauend bilden das vierte und fünfte Kapitel dieser Masterarbeit den empirischen Teil. Das vierte Kapitel gliedert sich einerseits in die methodische Vorgehensweise, in der die Methodenwahl, das Erhebungsinstrument, das Auswertungsverfahren sowie die konkrete Untersuchung beschrieben und begründet wird, und andererseits in den empirischen Teil, der die konkreten Untersuchungsergebnisse sowie deren Interpretation beinhaltet. Letztendlich wird im letzten Kapitel (Kapitel 5) die Forschungsfrage beantwortet, Hypothesen abgeleitet, Handlungsempfehlungen formuliert und ein abschließendes Resümee gezogen.

1.4 Begriffsabgrenzungen

Dieses Kapitel beinhaltet die Begriffsabgrenzungen bzw. Definitionen für die Begriffe „Führung“ und „Flexibilität“.

1.4.1 Führung

Der Begriff „Führung“ umfasst eine Vielzahl an Definitionen und wird aufgrund des enormen Einflusses auf das menschliche Verhalten auf verschiedensten wissenschaftlichen Ebenen erforscht (vgl. *Felfe* 2009, S. 2; *Nerdinger et al.* 2014; S. 84; *Weibler 1995, o.S.*). So definierten

Wunderer/Grunwald (vgl. 1980, o.S.) den Begriff „Führung“ allgemein als einen Sammelbegriff aller Interaktionsprozesse, in denen sich Personen gegenseitig beeinflussen um gemeinsam, in Hinblick auf die organisatorischen Ziele, Aufgaben zu erfüllen. (vgl. *Felfe* 2009, S. 2). Nach *Wegge/von Rosenstiel* (vgl. 2004, o.S.) basiert diese Beeinflussung auf der absichtlichen sozialen Einflussnahme von Personen im Rahmen einer strukturierten Arbeitssituation.

Der Begriff „Führung“ umfasst dabei zwei wesentliche Dimensionen an Interaktionsprozessen, zu einem die Unternehmensführung und zum anderen die personale Führung. Unternehmensführung bzw. Geschäftsführung wird dabei als Sammelbegriff für alle Interaktionsprozesse, die im Rahmen des Managements einer Organisation erforderlich sind, verwendet. Unter personaler Führung, die den Ausgangspunkt dieser Masterarbeit bildet, werden hingegen alle wechselseitigen und zielgerichteten Interaktionsprozesse verstanden, in denen von Führenden und Geführten Einfluss genommen wird. (vgl. *Felfe* 2009, S. 3; *Kauffeld* 2014, S. 72) Nach *Ion /Brand* (2009, S. 29) ist personale Führung oder auch MitarbeiterInnenführung ein „intentionaler und ein Beeinflussungsprozess, bei dem eine Person versucht, eine andere Person zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und Erreichung gemeinsamer Ziele zu veranlassen“. In einer ähnlichen Definition von *Stogdill (*1950, S. 4, zitiert nach *Felfe* 2009, S. 3*)* ist „Führung der Prozess der Beeinflussung der Aktivitäten einer organisierten Gruppe in Richtung auf Zielsetzung und Zielerreichung“. Eine weitere Definition von *Staehle et al. (*1999; S. 328, zitiert nach *Felfe* 2009, S. 3*)* beschreibt „Führung [als] die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktionen in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen“. Diese Definitionen lassen erkennen, dass das zentrale Merkmal die bewusste und zielbezogene Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Personen oder Gruppen ist (vgl. *Felfe* 2009, S. 3; *Stogdill* 1950, S. 4; *Staehle et al.* 1999; S. 328; *von Rosenstiel* 2009, o.S.).

Zusammenfassend umfasst personale Führung im weiteren Sinn alle Formen gegenseitiger Beeinflussung. Im Gegensatz zur personalen Führung im engeren Sinn, auf die der Fokus dieser Masterarbeit gelegt wurde, die unter diesem Begriff die Beeinflussung von MitarbeiterInnen durch Führungskräfte versteht (vgl. *Felfe* 2009, S. 3f.).

1.4.2 Flexibilität

Aufgrund der vielfältigen Verwendung des Begriffs Flexibilität, die zu meist abhängig von der jeweiligen Untersuchungsperspektive ist, der fehlenden allgemeingültigen Definition und der zentralen Bedeutung dieses Begriffes für diese Masterarbeit, bedarf es einer einheitlichen und

präzisen Definition (vgl. *Dworski* 2011, S. 32; *Damisch* 2002, S. 40; *Seebacher* 2013, S. 9; *Singer* 2012, S. 25-31).

Der Begriff „Flexibilität“ findet seinen Ursprung in der lateinischen Vokabel „flexibilis“ und wird vielfach im allgemeinen Sprachgebrauch als „Biegsamkeit“, „Geschmeidigkeit“ und im weiteren Sinne als „Anpassungsfähigkeit“ definiert (vgl. *Kieser/Walgenbach 2010*, S. 390 f.; *Brockhaus Enzyklopädie* 1988, S. 377, zitiert nach *Singer* 2012, S. 25). In der Literatur wird Flexibilität häufig als Fähigkeit eines Systems, sich an eine Vielzahl sich ändernden Rahmenbedingungen, anzupassen, beschrieben (vgl. *Sethi/Sethi* 1990, S.290, zitiert nach *Seebacher* 2013, S. 9; *Damisch* 2002, S. 40 f.). So definierte *Thielen (*1993; S. 58, zitiert nach *Damisch* 2002, S. 41*)* Flexibilität als „Fähigkeit der Unternehmung [...] [sich] durch interne Gestaltungsmaßnahmen an umweltinduzierte Veränderungen anpassen zu können“. Eine ähnliche Definition liefert *Brehm* (2013, S. 35 f.), der Flexibilität als „Eigenschaft eines Objektes, sich allgemein objektinternen oder –externen Veränderungen in reaktiver oder proaktiver Form anzupassen, oder genereller die Funktionstüchtigkeit eines Systems in sich ändernden System-Umwelt-Konstellationen“ bezeichnet. Zu dem heben einige Definitionen bewusst das proaktive Element der Flexibilität hervor, die ein Einwirken durch strategische Maßnahmen ermöglichen. So definiert *Janssen (*1997; S. 17, zitiert nach *Damisch* 2002, S. 42*)* Flexibilität als „Fähigkeit dynamischer Systeme, das Verhältnis von Systemumwelt und System durch die Realisierung unterschiedlicher Systemzustände so zu gestalten, daß [sic!] die Systemziele erreicht werden“.

In weiterer Folge wird im Rahmen dieser Masterarbeit unter dem Begriff Flexibilität die Fähigkeit eines Systems verstanden, sich aktiv und proaktiv an eine Vielzahl sich ändernden internen oder externen Rahmenbedingungen anzupassen (vgl. *Brehm* 2013, S. 35 f.; *Damisch* 2002, S. 43; *Dworski* 2011, S. 32; *Seebacher* 2013, S. 9).

2 Flexibilisierung der Arbeitswelt

Das zweite Kapitel dieser Masterarbeit widmet sich dem Thema „Flexibilisierung der Arbeitswelt“. Daher werden im Rahmen des Kapitels 2.1 die wesentlichen Treiber näher beschrieben, die ausschlaggebend für die Flexibilisierung sind. Der Fokus des Kapitels 2.2 liegt auf den drei Achsen der Flexibilisierung sowie deren jeweiligen Ausprägungen und Formen. In Kapitel 2.3 werden abschließend die wesentlichen Auswirkungen der Flexibilisierung auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie auf Unternehmen näher definiert.

2.1 Kontext: Treiber des Wandels

Die heutige Zeit ist geprägt von Veränderungen, die vielfältige Prozesse auslösen und als Einflussgröße das gesellschaftliche Leben wesentlich prägen. Die Gesellschaft verändert sich von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft. Diese Veränderungen können anhand von vier Ausprägungsfeldern (kulturell, sozial, ökonomisch, technologisch) kategorisiert werden. Diese spielen in der Erkennung von Trends eine entscheidende Rolle und stellen treibende Kräfte des Wandels dar. (vgl. *Enste et al.* 2013, S. 6; *Gebhardt et al.* 2012, S. 7) Trends sind „von Menschen bewirkte Grundrichtungen von Entwicklungen in der Gesellschaft, durch die Handlungen großer Bevölkerungsgruppen nachhaltig beeinflusst werden“ (*Wopp* 2006, S. 14). Sie entwickeln sich in einem dynamischen Kontext, beinhalten eine Mischung aus Einstellungen, Werten sowie Stimmungen und sind gesellschaftliche Reaktionen auf veränderte Rahmenbedingungen (vgl. *Bauer* 2010, S. 24 f.).

Folglich ist auch die Arbeitswelt den veränderten Rahmenbedingungen ausgesetzt und befindet sich dadurch in einem Umbruch. So wird durch technologische Entwicklungen einfachere, zeitlich und örtlich unabhängigere Kommunikation ermöglicht, die dazu genutzt werden kann, um flexibles Arbeiten (z.B. durch Mobile Work, Fernanwesenheit oder Work@Home) einfacher zu realisieren. Aber auch ökonomische, soziale und kulturelle Veränderungen führen die Arbeitswelt zu neuen Chancen und Risiken. In den nachfolgenden Kapiteln werden die vier Ausprägungsfelder mit deren wesentlichen Herausforderungen näher beschrieben. (vgl. *Donkin* 2010, S. 12; *Enste et al.* 2013, S. 6; *Gebhardt et al.* 2012, S. 7)

2.1.1 Kultureller Wandel

Die, durch den kulturellen Wandel ausgelösten, Veränderungen spiegeln sich vorwiegend in der Lebensplanung der Menschen wider. Zu den größten Herausforderungen dieses Ausprägungsfeldes gehören zu einem die steigende Partizipation und zum anderen die zunehmende Individualisierung der Menschen. Im Hinblick auf die Entwicklung zur Wissensgesellschaft, in der der Faktor „Mensch“ eine wesentliche Rolle als Wissens- und Leistungsträger spielt sowie dem Fachkräftemangel, sind die Trends der Partizipation und Individualisierung besonders relevant für Unternehmen, da qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu knappen Ressourcen werden. Zudem können zufriedene und hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen darstellen. (vgl. *Enste et al.* 2013, S. 6 f.; *Gebhardt et al.* 2012, S. 6 f.; *Grote/Hering* 2012, S. 4, *Hofmann* 2014, S. 80 f.; *Pinnow* 2009, S. 20)

Die Herausforderungen des kulturellen Wandels betreffen vorwiegend die geänderten Anforderungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Folglich kommt es zu einem Wertewandel in Bezug auf die Anforderungen und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an deren Arbeit. Selbstverwirklichung, Selbstständigkeit, Eigenverantwortung sowie Individualität prägen diese Erwartungen. Dementsprechend werden die Wünsche und Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgeprägter, differenzierter und der Drang nach Selbstbestimmung (anstelle der Fremdbestimmung) steigt kontinuierlich. Des Weiteren kommt es zu einer stärkeren Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der eigenen Arbeit. Demnach soll diese genutzt werden um die eigenen Interesse zu verwirklichen. (vgl. *Enste et al.* 2013, S. 6 f.; *Gebhardt et al.* 2012, S. 6 f.; *Weidinger* 2003, S. 843) Außerdem kommt es zu veränderter Auffassung von Loyalität gegenüber den ArbeitgeberInnen. Demnach werden vor allem jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Generation Y[1]) häufiger ihren Arbeitgeber wechseln als die Generationen davor (vgl. *Gebhardt et al.* 2012). Einer Studie von *Deloitte Touche Tohmatsu Limited* (vgl. 2016, S. 4) zufolge wird erwartet, dass rund 66% der befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer bis 2020 planen, ihren derzeitigen Arbeitgeber zu verlassen. Dies stellt vor

[1] Die Generation Y, auch Millennials oder Digitial Natives genannt, sind Menschen die zwischen 1980 und 1990 geboren und in der multimedialen Welt aufgewachsen sind. Diese Generation verbindet mit der Arbeitswelt ganz andere Werte und Erwartungen als noch die Generationen zuvor (vgl. *Grimm* 2016, S. 45).

allem Unternehmen vor eine große Herausforderung. Durch all diese grundlegenden Veränderungen wird es allerdings auch zu Spannungsfeldern in Unternehmen kommen, die auf die Unterschiede in den Anforderungen und Erwartungen an die Arbeit durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Alter, Loyalität, Flexibilität, etc.) zurückzuführen sind. All diese Punkte führen u.a. dazu, dass sich die Ansprüche an die Arbeitswelt und auch an die Führungsarbeit grundlegend verändern werden. (vgl. *Enste et al.* 2013, S. 6 f.; *Gebhardt et al.* 2012, S. 6 f.)

2.1.2 Ökonomischer Wandel

Das ökonomische Ausprägungsfeld beinhaltet vorwiegend für Unternehmen und Märkte relevante Veränderungen. Diese sind auf die zunehmende Globalisierung und Internationalisierung der Märkte zurückzuführen. Folglich steigt der Markt- und Kostendruck auf Unternehmen und erfordert von diesen Maßnahmen die die Flexibilität und Innovationsfähigkeit erhöhen, um im internationalen Vergleich bestehen zu können. Die wesentlichen Herausforderungen des ökonomischen Wandels betreffen dabei vorwiegend die „Effizienz“ von Unternehmen, die sich u.a. im Bereich der Kosten oder in der Nutzung von Ressourcen und Informationen widerspiegelt. Eine Erhöhung der Flexibilität und Effizienz kann vor allem durch die Vernetzung und Kollaboration erreicht werden, die es Unternehmen ermöglicht, abteilungs- oder standortübergreifende Projektarbeit durchzuführen und Ressourcen einzusparen. Im Hinblick auf den Informationsaustausch wird es für Unternehmen unerlässlich sein, für einen ausreichenden Know-how Transfer zu sorgen. Demnach ermöglichen diese Veränderungen flexible Beschäftigung sowie non territoriales Arbeiten. Des Weiteren werden Standortwahlen künftig aufgrund von Markt- und Arbeitskräftevolumina getroffen, da z.B. der Fachkräftemangel als wesentlicher Einflussfaktor gilt. All diese Anforderungen an Unternehmen aus ökonomischer Sicht führen u.a. dazu, dass ein Umdenken aus Sicht der Unternehmen passieren muss, um weiterhin mit dem internationalen Wettbewerb konkurrieren zu können. (vgl. *Enste et al.* 2013, S. 6 f.; *Gebhardt et al.* 2012, S. 6 f.)

2.1.3 Sozialer Wandel

Die, durch den sozialen Wandel ausgelösten, Veränderungen spiegeln sich vorwiegend in der gesellschaftlichen Änderung am Arbeitsmarkt wider, die zu einer maßgeblichen Änderung der Belegschaftsstrukturen in Unternehmen führen. Diese tiefgreifenden Änderungen betreffen vor allem die veränderten Altersstrukturen, den steigenden Fachkräftemangel, den Female Shift,

die Digitale Natives sowie die Verschmelzung von beruflichen und privaten Interessen. (vgl. *Enste et al.* 2013, S. 6 f.; *Gebhardt et al.* 2012, S. 6 f.; *Reilly* 2001, S. 16)

Aufgrund der veränderten Altersstrukturen, ausgelöst durch den demographischen Wandel, steigt die Lebenserwartung der Menschen und lässt das Durchschnittsalter in Unternehmen ansteigen und die nachrückende, junge Generation erhält zunehmend Aufmerksamkeit. Der demographische Wandel spiegelt sich allerdings auch im War for Talent wider, in dem die MitarbeiterInnenbindung der jüngeren Generation, im Hinblick auf die geänderten Werte und Erwartungen an die Arbeitswelt und den erheblichen Kosten einer Fluktuation, zunehmend an Bedeutung gewinnt. Des Weiteren zeigen aktuelle Entwicklungen des Arbeitsmarktes einen steigende Anzahl weiblicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Produktions- und Dienstleistungsunternehmen sowie eine steigende Nachfrage nach hochqualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Demnach bestätigt eine Studie, dass sich 38% aller Unternehmen (im weltweiten Durchschnitt) von dem Fachkräftemangel in Bezug auf die Stellenbesetzung betroffen fühlen. (vgl. *Gebhardt et al.* 2012, S. 6 f.; *Grimm* 2016, S. 45; *Reilly* 2001, S. 16; *derstandard.at* 2015) Darüber hinaus sind aktuelle Entwicklungen in Bezug auf den steigenden Einfluss von Frauen in der Gesellschaft und Wirtschaft zu verzeichnen, die dazu führen, dass traditionelle Geschlechterrollen im Berufs- und Privatleben aufgelöst werden (vgl. *Gebhardt et al.* 2012, S. 6 f.; *Hengsbach* 2005, S. 31). Zudem entstehen durch die zunehmende Nutzung von sozialen Medien informelle Kommunikationsweisen im Unternehmen, die Abteilungs- und Unternehmensgrenzen durchbrechen. Infolge dieser Kommunikationsweisen und der ständigen Erreichbarkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommt es zu einer Überlappung beruflicher und privater Interessen und in weiterer Folge zu einer Verschmelzung von Arbeit und Freizeit. Folglich wird auch die mobile Wissensarbeiterin bzw. der mobile Wissensarbeiter (Homeoffice-WorkerIn) zu einem zentralen Thema für Unternehmen, da für diese/n die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen. (vgl. *Enste et al.* 2013, S. 6 f.; *Gebhardt et al.* 2012, S. 6 f.)

Aufgrund der durch den sozialen Wandel ausgelösten Veränderungen sind Unternehmen in der heutigen Zeit regelrecht gezwungen, auf diese Themen (veränderte Altersstrukturen, Femaleshift, Verschmelzung Arbeit und Freizeit, …) zu reagieren (vgl. *Benko/Weisberg* 2008, S. 13-14).

2.1.4 Technologischer Wandel

Einer der wahrscheinlich wichtigsten Treiber für die Flexibilisierung der Arbeitswelt sind die technologischen Trends bzw. Veränderungen. Unternehmen sind durch die Vielzahl an technologischen Möglichkeiten in der Lage, aktiv eine flexible Arbeitswelt zu gestalten. Innovationen können hierbei einen wesentlichen Entwicklungsvorsprung und in weiterer Folge einen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen darstellen. (vgl. *Enste et al.* 2013, S. 6 f.; *Gebhardt et al.* 2012, S. 6 f.)

Aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklung zur Wissensgesellschaft wird das Humankapital zukünftig in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt und Informations- und Kommunikationsmedien werden zu zwingenden Voraussetzungen für die flexible Arbeitswelt. Des Weiteren bilden Zusammenarbeit und Vernetzung zentrale Erfolgsfaktoren in der Wissensgesellschaft, die in weiterer Folge eine Expansion der Kommunikationsmedien bedingt. Folglich kann durch die vermehrte Nutzung von Kommunikationsnetzwerken, wie z.B. Social Media Plattformen, die Reaktionsgeschwindigkeit auf Nachrichten massiv gesteigert, informelle Kommunikation somit gestärkt und klassischer E-Mailverkehr wesentlich verringert werden. (vgl. *Gebhardt et al.* 2012, S. 6 f.; *Stredwick/Ellis* 2005, S. 97) Zudem wird durch effiziente Kollaboration im Rahmen von Microblogging oder Activity Streams die Prozesstransparenz wesentlich erhöht. Daraus kann geschlossen werden, dass die Expansion der Kommunikationsmedien, mit ihrer einfachen Bedienbarkeit sowie der steigenden Internetverfügbarkeit, die Kommunikation und den Zugang zu Informationen wesentlich erleichtert. Dies bedeutet allerdings im Umkehrschluss auch, dass Informationstransparenz zur Wissensverteilung und Vermeidung von Doppelarbeiten zu einem wesentlichen Faktor in der Wissensgesellschaft wird. (vgl. *Gebhardt et al.* 2012, S. 6 f.)

Technologische Entwicklungen ermöglichen somit ein örtlich und zeitlich unabhängiges Arbeiten (z.B. Mobile Work, Fernanwesenheit, Work@Home) und bestimmen in der heutigen Zeit, wie und wo gearbeitet wird. Dadurch stehen auch Führungskräfte vor neuen Herausforderungen, da diese damit konfrontiert sind, ihren Nutzen aus diesen technologischen Entwicklungen zu ziehen und im Sinne des Unternehmenserfolgs einzusetzen. (vgl. *Gebhardt et al.* 2012, S. 6 f.; *Ulrich* 1998, S. 125)

2.2 Flexibilisierungsachsen und –formen

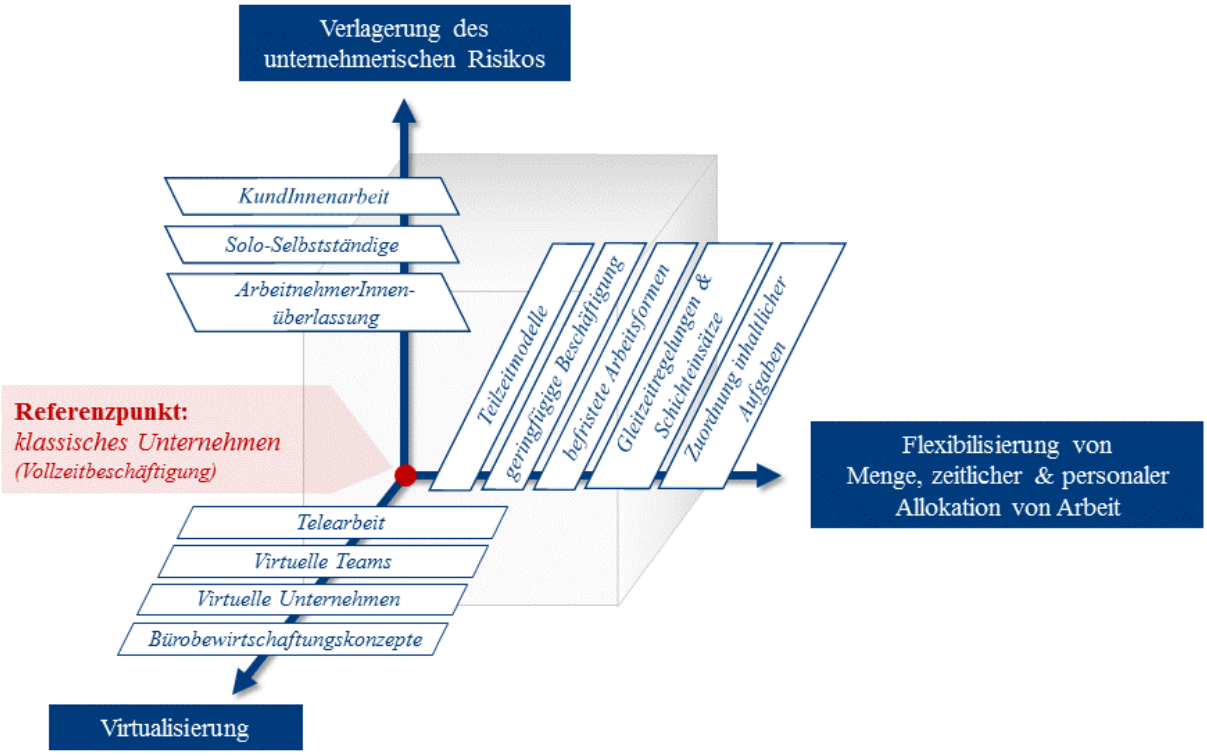
Als Reaktion auf die veränderten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gerät die Flexibilisierung der Arbeitswelt zunehmend in den Mittelpunkt der Betrachtung, da flexible Arbeitsmodelle den Alltag von Millionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deutlich prägen und beeinflussen werden (vgl. *Hofmann et al.* 2015, S. 11; *Stredwick/Ellis* 2005, S. 1; zitiert nach *Vavken* 2014, S. 8; *Süß/Sayah* 2012, S. 379).

Dementsprechend muss seitens der Unternehmen erhöhte Aufmerksamkeit auf die Entwicklung und Gestaltung der Arbeitsumgebung gelegt werden, um weiterhin als attraktive Arbeitgeberinnen bzw. Arbeitgeber zu gelten und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein produktivitätsunterstützendes Arbeitsumfeld zur Verfügung zu stellen (vgl. *Hofmann* 2013, S. 217; *Hofmann* 2014, S. 80 f.). Folglich werden unter dem Sammelbegriff „flexible Arbeit“ sämtliche entwickelnde und gestaltende Aktivitäten rund um die Arbeitswelt verstanden. Die Formen und Ausprägungen der flexiblen Arbeitswelt sind vielfältig (vgl. *Kelliher/Anderson* 2008, S. 420, zitiert nach *Vavken* 2014, S. 8). Diese enorme Bandbreite an unterschiedlichen Formen und Ausprägungen kann auch anhand der Vielzahl an empirischen Erhebungen verdeutlicht werden (vgl. *Hofmann* 2014, S. 81; *Hofmann et al.* 2015, S. 11).

Die Veränderungen der Arbeitsweisen in Unternehmen können im Normalfall nach *Hofmann et al.* (vgl. 2015, S.11) anhand von drei Achsen (Verlagerung des unternehmerischen Risikos, Flexibilisierung von Menge, zeitlicher & personaler Allokation von Arbeit sowie Virtualisierung) untergliedert werden. Diese drei wesentlichen Veränderungen beinhalten wiederum unterschiedliche Formen und Ausprägungen flexiblen Arbeitens, die beispielhaft in Abbildung 2 dargestellt und in den nachfolgenden Kapiteln detailliert beschrieben werden (vgl. *Hofmann et al.* 2015, S. 11).

An dieser Stelle wird angemerkt, dass die Anordnung der unterschiedlichen Flexibilisierungsformen auf den einzelnen Achsen als bespielhaft angesehen und nicht mit einer Steigerung der Flexibilisierung gleichgesetzt werden kann und eine Beeinflussung der einzelnen Flexibilisierungsformen und Ausprägungen auf andere Achsen möglich ist. Als Referenzpunkt der drei Flexibilisierungsachsen wird das klassische Unternehmen herangezogen. Unter einem klassischen Unternehmen wird in dieser Masterarbeit ein Unternehmen verstanden, dass (im Normalfall) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen eines unbefristeten Beschäftigungsverhältnisses, Vollzeit an einem fixen Ort beschäftigt. (vgl. *Hofmann et al.* 2015, S. 11-15)

Abbildung 2 - Achsen der Flexibilisierung und -formen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Hofmann et al.* 2015, S. 11

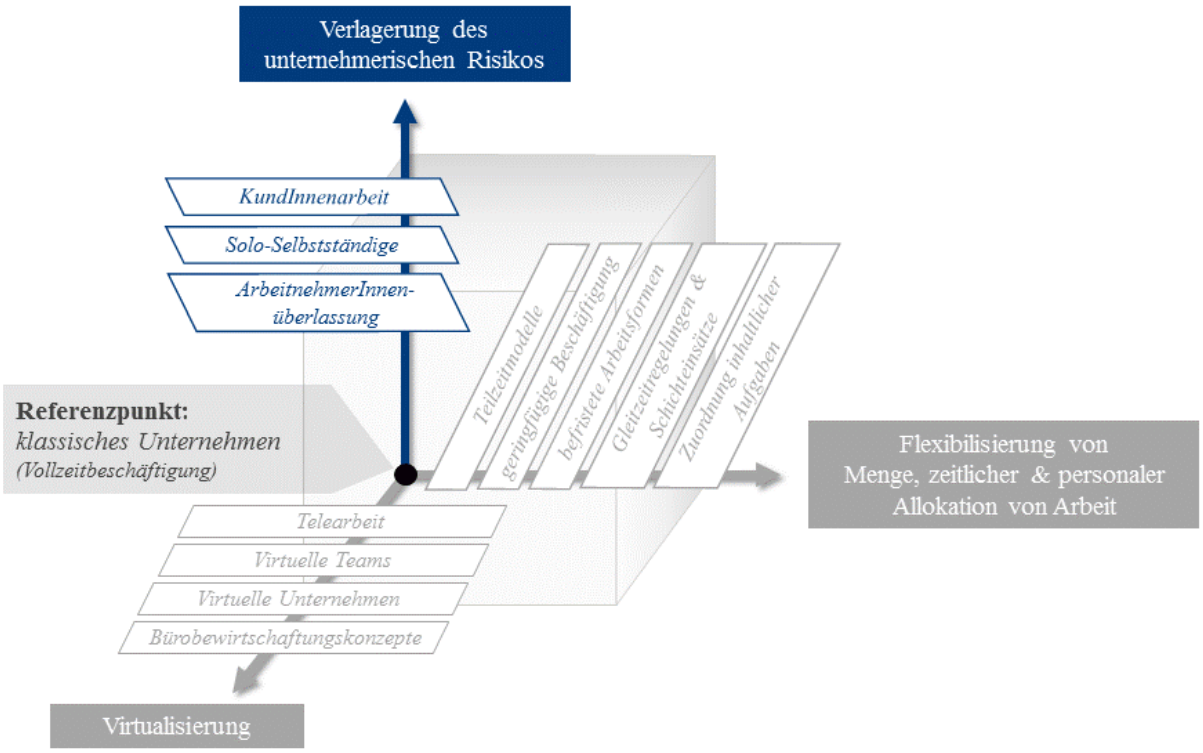
2.2.1 Verlagerung des unternehmerischen Risikos auf die Arbeitsleistenden

Die Veränderungen dieser Flexibilisierungsachse zielen auf die Verlagerung des unternehmerischen Risikos auf die Arbeitsleistenden, durch den Zukauf externer Ressourcen, ab. Die Flexibilisierungsformen (Siehe Abbildung 3 - Flexibilisierungsachse: Verlagerung des unternehmerischen Risikos) erstrecken sich von ArbeitnehmerInnenüberlassung über Solo-Selbstständige bis hin zu KundInnenarbeiten (vgl. *Hofmann et al.* 2015, S. 14).

Folglich werden im Rahmen der ArbeitnehmerInnenüberlassung, auch Leiharbeit genannt, Arbeitskräfte, für eine bestimmte Arbeitsleistung, durch eine Überlasserin bzw. einen Überlasser an Unternehmen verliehen, damit diese vorrübergehend definierte Arbeiten erledigen. Diese Flexibilisierungsform kennzeichnet sich primär durch die Dreiecksbeziehung zwischen ArbeitnehmerIn, ÜberlasserIn und dem übernehmenden Unternehmen. (vgl. *Hofmann et al.* 2015, S. 14; *Meyer* 2014, S. 118) Eine weitere Möglichkeit der Flexibilisierung durch die Verlagerung des unternehmerischen Risikos bilden sogenannte Solo-Selbstständige (Werk- bzw. Dienstverträge). Diese verpflichten sich gegenüber Unternehmen zur Herstellung eines definierten Werkes bzw. Veränderung einer definierten Sache. Die Entlohnung von Solo-Selbstständigen erfolgt auf Basis der gelieferten Ergebnisse. (vgl. *Hofmann et al.* 2015, S. 14; *Pollert/Spieler*

2014, S. 56) Eine weitere Flexibilisierungsform dieser Achse stellt die KundInnenarbeit dar, bei der komplette Arbeiten bis hin zu ganzen betrieblichen Leistungen (Outsourcing) auf die KundInnen bzw. externe PartnerInnen ausgelagert werden. Diese Arbeiten betreffen vorwiegend Leistungen die nicht den „Kernkompetenzen“ des auslagernden Unternehmens zugeordnet werden können und ermöglichen den Unternehmen die Konzentration auf das Kerngeschäft. (vgl. *Hofmann et al.* 2015, S. 14; *Balze et al.* 2007, S. 9)

Abbildung 3 - Flexibilisierungsachse: Verlagerung des unternehmerischen Risikos auf die Arbeitsleistenden



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Hofmann et al.* 2015, S. 11

All diese Flexibilisierungsformen verfolgen dabei das Ziel der flexibleren Reaktionsfähigkeit und schnelleren Handlungsfähigkeit in Bezug auf Auftragsspitzen, in denen zusätzliches Personal oder Leistungen benötigt wird. Des Weiteren reduzieren diese Flexibilisierungsformen das Risiko (z.B. durch krankheitsbedingte Ausfälle) seitens der Unternehmen und können in weiterer Folge Kosten einsparen. Unternehmen sind demnach besser in der Lage, die Abstimmung zwischen Personalausstattung und Personalbedarf vorzunehmen und aufwändige Rekrutierungs- und Entlassungsaufgaben zu vermeiden. (vgl. *Bornewasser/Zülch* 2012, S. 93; *Hofmann et al.* 2015, *Meyer* 2014, S. 118; *Vavken* 2014, S. 15)

2.2.2 Flexibilisierung von Menge, zeitlicher & personaler Allokation von Arbeit

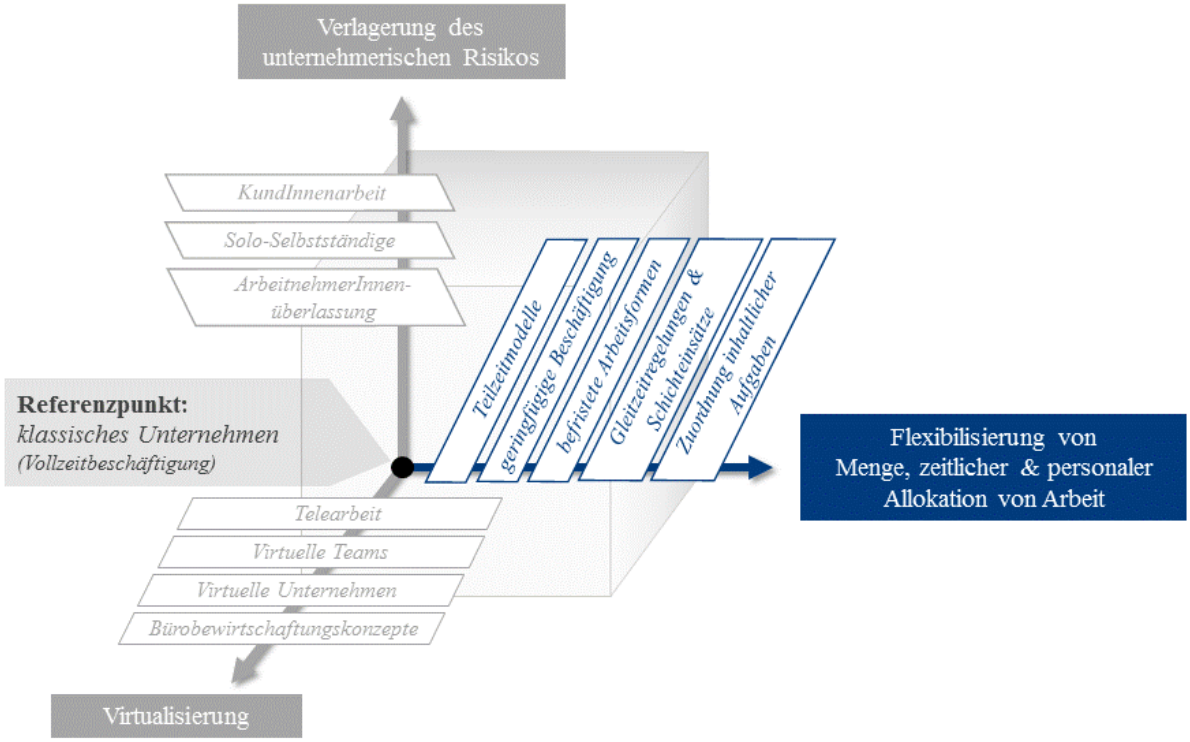
Diese Flexibilisierungsachse stellt einerseits die Anpassung des Arbeitsvolumens an einen augenblicklichen Bedarf in den Vordergrund und beschäftigt sich andererseits mit der Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Übertragung von Arbeitsaufgaben (vgl. *Hofmann et al.* 2015, S. 13 f.; *Vavken* 2014, S. 14). Die „zeitlichen" Formen dieser Flexibilisierungsachse ermöglichen eine Anpassung des Arbeitsaufwandes an mögliche Schwankungen und in weiterer Folge an die individuellen Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. *Weidinger* 2003, S. 834). Der Faktor Zeit ist folglich sowohl für Unternehmen, aus ökonomischer Sicht, als auch für Arbeitskräfte, in Bezug auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, von erheblicher Relevanz (vgl. *Seifert* 2005, S. 59). Die andere Form dieser Flexibilisierungsachse bezieht sich auf die Mehrfachqualifikation[2] von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Unternehmen die Möglichkeit bietet, diese über die Grenzen der Stellenbeschreibung hinaus, einzusetzen. Dementsprechend sollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dahingehend entwickelt werden, dass pro Person ein möglichst großer Bereich an Aufgaben erfüllt werden kann. (vgl. *Hofmann et al.* 2015, S. 13 f.; *Reilly* 2001, S. 29; *Vavken* 2014, S. 14) Teilzeitmodelle, geringfügige Beschäftigung, befristete Arbeitsformen, Gleitzeitregelungen und Schichteinsätze sowie die Zuordnung inhaltlicher Aufgaben können als zentrale Formen und Ausprägungen der Flexibilisierung von Menge, zeitlicher und personaler Allokation von Arbeit angesehen werden (Siehe Abbildung 4 - Flexibilisierungsachse: Flexibilisierung von Menge, zeitlicher & personaler Allokation von Arbeit). (vgl. *Hofmann et al.* 2015, S. 11)

Eine der ausgeprägtesten Formen der Flexibilisierung sind Teilzeitmodelle, in denen die normale wöchentliche Arbeitszeit (Vollbeschäftigung) verkürzt wird und dadurch die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben gefördert wird (vgl. *Vavken* 2014, S. 16-20). In Österreich nahmen im Jahr 2015 durchschnittlich 28,2% der Erwerbstätigen Teilzeitmodelle in Anspruch. (vgl. *www.statistik.at* 2016). Eine weitere Möglichkeit der verkürzten Arbeitszeit stellen neben Teilzeitmodellen geringfügige Beschäftigungen dar. Bei diesem Beschäftigungsverhältnis handelt es sich um einen sozialversicherungsrechtlichen Begriff der entweder durch die Entgelt-

[2] Unter dem Begriff Mehrfachqualifikation wird die Erweiterung der fachlichen Qualifikationen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstanden, damit diese mehrere Aufgaben erledigen und an unterschiedlichen Stellen eingesetzt werden können (vgl. *Dietrich et al.* 2013, S. 187).

oder die Zeitgeringfügigkeit[3] geprägt ist. Der wesentliche Unterschied zur Teilzeitarbeit liegt vor allem im Bereich Sozialversicherung und gesetzlicher Kranken- und Pensionsversicherung (vgl. *Foerster* 2009, S. 19).

Abbildung 4 - Flexibilisierungsachse: Flexibilisierung von Menge, zeitlicher & personaler Allokation von Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Hofmann et al.* 2015, S. 11

Eine weitere Form dieser Flexibilisierungsachse bilden befristete Arbeitsformen (z.B. Saisonarbeit), in denen das Arbeitsverhältnis auf eine bestimmte Dauer ausgelegt und nach Zeitablauf automatisch beendet wird. Die vierte wesentliche Form der zeitlichen Flexibilisierung stellen Gleitzeitregelungen und Schichteinsätze dar. (vgl. *Hofmann et al.* 2015, S. 13 f.) Gleitzeitregelungen ermöglichen eine individuelle Bestimmung der Arbeitsstunden unter Einhaltung eines definierten zeitlichen Rahmens (Kernzeit). Je geringer dieser zeitliche Rahmen definiert ist, desto flexibler können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Arbeitsalltag planen. Zudem ermöglichen Gleitzeitmodelle, dass Stundenüberschüsse und –defizite zentral auf Zeitkonten dokumentiert werden und in Folgeperioden ausgeglichen werden können. Dadurch verbessert sich

[3] Eine Entgeltgeringfügigkeit liegt vor, wenn das Einkommen einer Arbeitskraft 400 Euro im Monat nicht übersteigt. Im Gegensatz zur Zeitgeringfügigkeit die auf ihrer kurzen Dauer (kurzfristige Beschäftigung) beruht (vgl. *Foerster* 2009, S. 19).

die Reaktionsfähigkeit von Unternehmen in Bezug auf geringere Nachfrage und Auftragseinbrüchen. (vgl. *Hofmann et al.* 2015, S. 13 f.; *Reilly* 2001, S. 35; *Seifert* 2005, S. 54) In Schichteinsätzen wird hingegen eine Arbeitsaufgabe zu bestimmten Tageszeiten, die über den normalen Arbeitstag hinausgehen, verrichtet (vgl. *Vavken* 2014, S. 20). Diese ist einerseits aufgrund der Entwicklung zur 24-Stunden Gesellschaft, in der Leistungen kontinuierlich nachgefragt werden und andererseits aufgrund der hohen Kosten notwendig geworden (vgl. Seifert 2005, S. 54, zitiert nach *Vavken* 2014, S. 20).

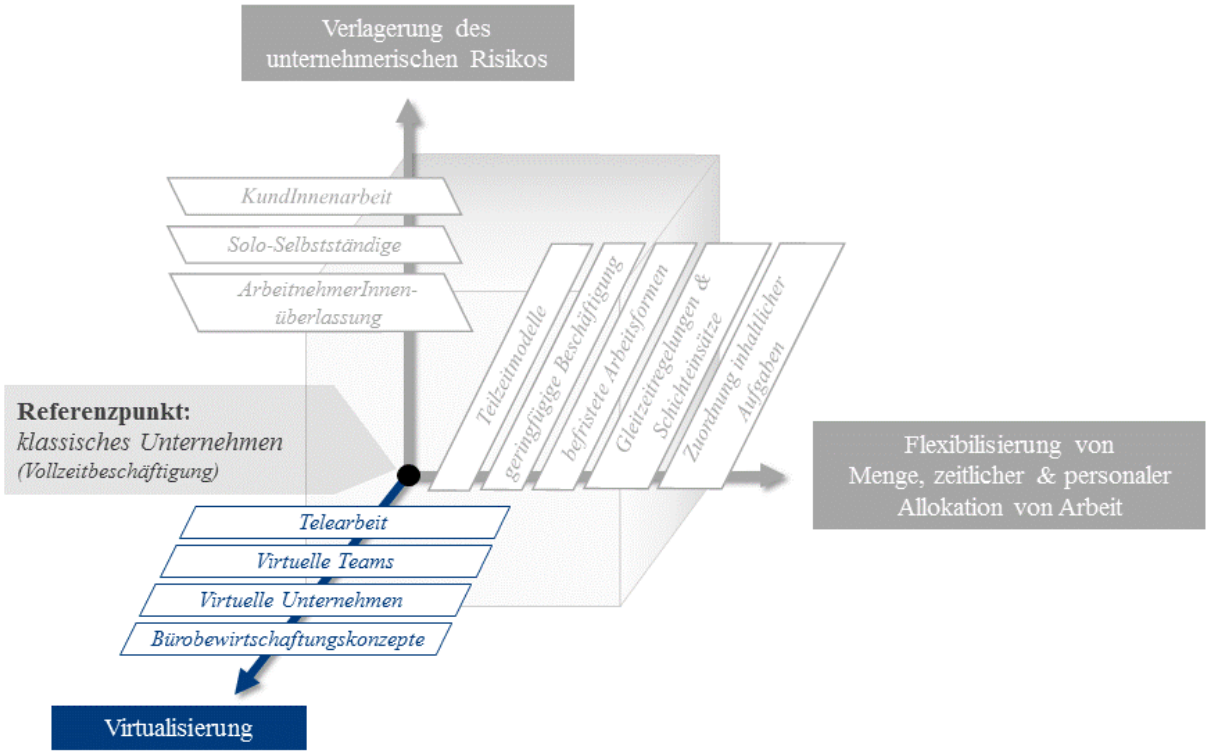
Das wesentliche Ziel dieser Flexibilisierungsachse liegt in der stärkeren Berücksichtigung der Bedürfnisse und Möglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. *Hofmann et al.* 2015, S. 13 f.). Dies ermöglicht sowohl für Unternehmen als auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wesentliche Vorteile im täglichen Arbeitsalltag. Durch flexible Arbeitszeitmodelle sind Unternehmen in der Lage Spitzenbelastungen abzufedern, Fehlzeiten und Personalleerkosten zu reduzieren sowie die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu gewährleisten. Aus MitarbeiterInnensicht liegen die Vorteile dieser Flexibilisierungsachse primär in der Möglichkeit ihre Arbeit individuell zu gestalten und mittels Mehrfachqualifikation eine Höherqualifizierung im Unternehmen zu erreichen. Diese Punkte können in weiterer Folge zu einer Erhöhung der Arbeitsmotivation und Produktivität sowie einer Verbesserung der Work-Life Balance führen. (vgl. *Drumm* 2005, S. 192; *Gottschalk* 2013, S. 29; *Hofmann et al.* 2015, S. 13 f.; *Willke* 1999, S. 126) An dieser Stelle wird allerdings angemerkt, dass die Formen und Ausprägungen dieser Flexibilisierungsachse zu einer erschwerten Kontrolle der Arbeit und Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, einer Erhöhung des organisatorischen Aufwandes für Unternehmen, einer Gefahr der Selbstausbeutung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie einem erhöhten Koordinationsaufwand durch den Wegfall persönlicher Kommunikation führen kann (vgl. *Gottschalk* 2013, S. 29; *Willke* 1999, S. 126).

2.2.3 Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit

Vernetzung und Globalisierung zählen zu den wesentlichen Treibern dieser Flexibilisierungsachse, die aufgrund der technologischen Veränderungen, insbesondere den zunehmenden Entwicklungen rund um die Themen Kommunikation sowie Informationsbereitstellung, die Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit ermöglichen. Im Vordergrund steht die Flexibilisierung des Arbeitsortes, bei der die Aufgabenerfüllung auf andere Orte (z.B. Home-Office) ausgelagert wird. Demensprechend beziehen sich die Formen dieser Flexibilisierungsachse vorwiegend auf die Wissensarbeit, da die Arbeitserbringung an keinen Ort gebunden ist. Daher

erstrecken sich die Formen und Ausprägungen von Telearbeit, über virtuellen Teams/Arbeitsgruppen bis hin zu komplett virtuellen Unternehmen sowie modernen Bürobewirtschaftungskonzepten. (vgl. *Hofmann et al.* 2015, S. 12 f.; *Reilly* 2001, S. 38 f.)

Abbildung 5 - Flexibilisierungsachse: Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Hofmann et al.* 2015, S. 11

Einer der verbreitetsten Formen dieser Flexibilisierungsachse ist die Telearbeit, die durch technologische Unterstützung ein ortsunabhängiges Arbeiten ermöglicht (vgl. *Hofmann et al.* 2015, S. 13; *Vavken* 2014, S. 20 f.). Dabei können die Ausprägungen der Telearbeit hinsichtlich des Arbeitsortes, der Arbeitszeit, der Technik sowie der Rechtsformen der Arbeitsverhältnisse variieren. Daher reichen die Ausprägungen der Telearbeit von Teleheimarbeit, in der die Arbeit ausschließlich zu Hause verrichtet wird, über alternierende Telearbeit, in der sowohl zu Hause als auch im Unternehmen gearbeitet wird, über mobile Arbeit, bei der die Arbeit unterwegs und an mobilen Orten erledigt wird, bis hin zu On-Site-Telework, in der Telearbeit am Standort der KundInnen getätigt wird. (vgl. *Konradt/Hertel* 2002, S. 15 f.) Eine weitere Form dieser Flexibilisierungsachse bilden virtuelle Teams, die als „flexible Gruppen standortverteilter und ortsunabhängiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezeichnet […] [und] auf der Grundlage gemeinsamer Ziele bzw. Arbeitsaufträge ergebnisorientiert geschaffen werden und informationstechnisch vernetzt sind“ (*Konradt/Hertel* 2002, S. 18). Daher besteht der primäre Unterschied

zu normalen Teams vorwiegend in der ortsunabhängigen Zusammenarbeit sowie der über elektronischen Medien basierende Kommunikation. Dabei können im Wesentlichen zwei Ausprägungen virtueller Teams (Funktionsteams und Projektteams) unterschieden werden, die sich vor allem aufgrund der Dauer der Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennzeichnen. (vgl. *Hofmann et al.* 2015, S. 13; *Hertel/Konradt* 2007, S. 9) Die nächste Stufe der virtuellen Zusammenarbeit stellen virtuelle Unternehmen dar, bei denen ganze Unternehmen als ein gemeinsames Unternehmen mit einem eigenen Leistungsportfolio auftreten. Die letzte Form dieser Flexibilisierungsachse stellen moderne Bürobewirtschaftungskonzepte dar, bei denen z.B. die Zuteilung zu Arbeitsplätzen bedarfsbezogen erfolgt (Desk Sharing) oder Büroräumlichkeiten (inkl. Besprechungsräumen) flexibel von Einzelpersonen gemietet und genutzt werden können. (vgl. *Hofmann et al.* 2015, S. 13)

Das primäre Ziel dieser Flexibilisierungsachse liegt in der Virtualisierung der Prozesse der Zusammenarbeit um eine optimale Anpassung an die, durch den Wandel ausgelösten, geänderten Rahmenbindungen zu erreichen. Diese Flexibilisierungsachse ermöglicht vor allem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine angenehmere Arbeitsweise, bessere Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben, Steigerung der Lebensqualität (z.B. durch den Wegfall von Fahr- und Stauzeiten) sowie eine Förderung der Eigenverantwortung. Aus Sicht der Unternehmen tragen die Formen dieser Flexibilisierungsachse vor allem zu einer Erhöhung der Flexibilität und Produktivität (u.a. durch geringere Fehlzeiten, erhöhte MitarbeiterInnenmotivation, etc.) sowie einem verbesserten Image des Unternehmens als attraktive Arbeitgeberin bzw. als attraktiver Arbeitgeber bei und verbessern in weiterer Folge die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. (vgl. *Nerdinger et al.* 2011, S. 29; *Seimert* 2013, S. 14-18)

2.3 Auswirkungen der Flexibilisierung

Die durch den Wandel ausgelösten kulturellen, sozialen, ökonomischen und technologischen Veränderungen führen u.a. zu einer zunehmenden Flexibilisierung der Arbeitswelt, die den Alltag von vielen Menschen und Unternehmen vielschichtig prägen wird. Dahingehend beinhalten die Formen und Ausprägungen der flexiblen Arbeitswelt neben den vielen positiven Auswirkungen (z.B. erhöhte Produktivität, verbesserte Work-Life Balance, etc.), auch negative Auswirkungen auf Menschen und Unternehmen. So sind viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der zunehmenden Flexibilisierung der Arbeitswelt u.a. aufgrund ihrer persönlichen Veranlagung oder Arbeitssozialisation überfordert und nicht in der Lage, mit diesen Veränderungen umzugehen. Folglich führt die flexible Arbeitswelt auch zu Unsicherheiten sowohl seitens der

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch seitens der Unternehmen. (vgl. *Gebhardt et al.* 2012, S. 29; *Meissner et al.* 2016, S. 1 f.)

Die wesentlichsten Auswirkungen der Flexibilisierung der Arbeitswelt betreffen vor allem die Bereiche Leistung und Produktivität, Work-Life Balance, Kommunikation sowie Führung, die im Rahmen der nachfolgenden Kapitel eingehender beschrieben werden. Aufgrund der zunehmende Globalisierung und Internationalisierung der Märkte und dem zunehmenden Wettbewerbsdruck auf Unternehmen ist die Steuerung der Auswirkungen für Unternehmen besonders relevant. Demnach sollten positive Aspekte gefördert und negative Aspekte möglichst vermieden werden, um als Unternehmen als attraktive Arbeitergeberinnen und Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. (vgl. *Enste et al.* 2013, S. 6 f.; *Gebhardt et al.* 2012, S. 6 f.; *Meissner et al.* 2016, S. 2)

2.3.1 Leistung & Produktivität

Die Erhöhung der Leistung und Produktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Steigerung der Attraktivität als ArbeitgeberIn zählen aus Sicht der Unternehmen zu den wesentlichen Gründen Arbeit flexibler zu gestalten (vgl. *Deloitte* 2012, S. 5). Demnach belegen auch aktuelle Studien und Untersuchungen, dass einerseits durch flexible Arbeitsmodelle die Produktivität erhöht werden konnte und andererseits Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch flexible Arbeitsgestaltung motivierter sind (vgl. *Regus* 2012, S. 3).

Die Erhöhung der Produktivität durch flexible Arbeitsmodelle in Unternehmen wird meist durch effizientere Abläufe und den damit zusammenhängenden Kosteneinsparungen begründet (vgl. *Vavken* 2014, S. 23 f.). Effizientere Abläufe können in diesem Kontext einerseits durch die Anpassung der Prozesse mittels Fokussierung auf die wesentlichen Ergebnisse erreicht werden, da der Fokus bei flexiblen Arbeitsmodellen nicht mehr auf der bloßen Anwesenheit liegt und andererseits durch die Anpassung der Auslastung an das Nachfrageverhalten der KundInnen. Diese Änderungen führen dazu, dass Leerzeiten vermieden, Spitzenbelastungen abgefedert und Personalkosten, aufgrund der optimierten Auslastung (Reduzierung der Mehrarbeit und Überstunden) reduziert werden und in weiterer Folge neue Wettbewerbsvorteile durch die kundInnenorientierte Arbeitszeiten entstehen können. Eine weitere positive Auswirkung der Flexibilisierung der Arbeitswelt besteht in der höheren Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die Möglichkeit besitzen, flexibel zu arbeiten, an das Unternehmen, was in weiterer Folge zu einer geringeren Fluktuationsquote führt und Personal-/ Recruitingkosten reduziert. (vgl. *Böhne/Breutmann* 2012, S. 25; *Vavken* 2014, S. 23 f.)

Aus MitarbeiterInnensicht können flexible Arbeitsmodelle zu einer Steigerung der Produktivität und Leistung führen, da Tätigkeiten individuell an die Anforderungen und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z.B. hohe Eigenverantwortung, Selbstständigkeit, …) angepasst werden können. Folglich verspüren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in flexiblen Arbeitskontexten häufiger mehr Arbeitszufriedenheit und weniger Stress, was sich auf die bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zurückführen lässt. (vgl. *Stredwick/Ellis* 1998, S. 119; *Vavken* 2014, S. 23 f.)

Der motivationale und positive Aspekt von flexiblen Arbeitsmodellen trifft allerdings nicht auf jede Ausprägung zu. Einige Formen (z.B. Zeitarbeit) flexiblen Arbeitens führen zu einer geringeren Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die auf die wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit zurückzuführen sind. (vgl. *Eichhorst/Tobsch* 2014, S. 18) Zudem können sich die für Unternehmen als positiv geltende Aspekte, wie z.B. die Reduzierung von Mehrarbeit und Überstunden, für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als negativ auswirken, da das Einkommen um diesen Bestandteil verringert wird. Eine weitere negative Auswirkung flexibler Arbeitsmodelle betrifft den erhöhten Synchronisationsaufwand, der sich vor allem bei zusammenhängenden Arbeiten bzw. Tätigkeitsüberschneidungen ergibt und zu einem erhöhten Fehlerrisiko führt, dass in weiterer Folge die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und dadurch die Produktivität des Unternehmens negativ beeinflusst. Daher ist anzumerken, dass z.B. aufgrund des erhöhten Koordinations- und Abstimmaufwandes nicht alle Tätigkeiten in einem Unternehmen dazu geeignet sind, in einem flexiblen Arbeitsmodell effizient umgesetzt zu werden. (vgl. *Stippler et al.* 2015, S. 7; *Vavken* 2014, S. 23 f.)

2.3.2 Work-Life-Balance

Stress und Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen zwei wesentliche Schlüsselfaktoren der Work-Life-Balance dar (vgl. *Shagvaliyeva/Yazdanifard* 2014, S. 20). Flexible Arbeitsmodelle können eine Verbesserung der Work-Life-Balance der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen. Durch die Reduzierung von Fahrzeiten oder der individuellen Gestaltung der Arbeit unter Berücksichtigung des jeweiligen Freizeitverhaltens bzw. der persönlichen Bedürfnissen wird Stress verringert und dadurch das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen erhöht (vgl. *Böhne/Breutmann* 2012, S. 25; *Shagvaliyeva/Yazdanifard* 2014, S. 20; *Vavken* 2014, S. 24). Die Verringerung von Stress durch den Zugang zu flexiblen Arbeitsmodellen kann in zahlreichen Studien nachweislich bestätigt werden (vgl. *Grzywacz et al.* 2008, S. 212; *Kelli-*

her/Anderson 2008, S. 425 f.). Vor allem bei hochqualifizierten Arbeitskräften, denen die Möglichkeit flexiblen Arbeitens geboten wird, wird beobachtet, dass Fehlzeiten reduziert und die Arbeitszufriedenheit gesteigert wird (vgl. *Böhne/Breutmann* 2012, S. 259). Des Weiteren ermöglichen Maßnahmen wie zum Beispiel das Management von Karenzzeiten und Wiedereinstieg, Teilzeit für Führungskräfte oder Bildungskarenzen eine einfachere Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens (vgl. *Deloitte* 2012, S. 16).

Die oben genannten Punkte führen zu einer ausgewogenen Work-Life-Balance der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in weiterer Folge auch positive Auswirkungen für Unternehmen hat. Fehlzeiten können reduziert, Fluktuationen vermieden und die Bindung an das Unternehmen aufgrund einer höheren Loyalität und Arbeitszufriedenheit gesteigert werden. (vgl. *Böhne/Breutmann* 2012, S. 25; *Deloitte* 2012, S. 16; *Shagvaliyeva/Yazdanifard* 2014, S. 21) Des Weiteren belegen Studien, dass jede dritte Mitarbeiterin bzw. jeder dritte Mitarbeiter bereit ist ihren/seinen Job zu wechseln, sofern eine Verbesserung der Work-Life-Balance zu erwarten ist. Dadurch ergeben sich für Unternehmen neue Möglichkeiten, sich als attraktive ArbeitgeberInnen zu positionieren, zumal flexible Arbeitsmodelle vor allem bei jüngeren Generationen besonders gefragt sind. (vgl. *Johnson* 2004, S. 725; *Johnson Controls* 2010, S. 5)

Die negativen Auswirkungen flexibler Arbeitsmodelle auf die Work-Life-Balance betreffen aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor allem die hohe Belastung, die aufgrund der enorme Informationsdichte und –höhe sowie dem Gefühl der ständigen Erreichbarkeit besteht und das Gefühlt erzeugt nicht mehr abzuschalten zu können (vgl. *Deloitte* 2012, S. 17; *Hofmann et al.* 2015, S. 14). Des Weiteren kann nicht jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter mit dem Thema der flexibilisierten Arbeitswelt umgehen und stößt dabei auf seine Grenzen. Diese körperliche und seelische Belastung führt in weiterer Folge zu einer negativen Auswirkung auf die Gesundheit. (vgl. *Gebhardt et al.* 2012, S. 29; *Vavken* 2014, S. 24 f.) Generell wird an dieser Stelle angemerkt, dass sich flexible Arbeitsmodelle positiv auf die Work-Life-Balance von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auswirken (vgl. *Vavken* 2014, S. 25).

2.3.3 Kommunikation

Kommunikation beinhaltet neben der inhaltlichen Perspektive, in der Wissen und Informationen ausgetauscht und transportiert werden, eine soziale Perspektive, die sich vor allem auf die zwischenmenschlichen Beziehungen der KommunikationspartnerInnen (z.B. Schaffung von Vertrauen, Sympathien, etc.) auswirkt (vgl. *Schmalzl* 2011, S. 5). Vor allem in der Wissensar-

beit stellt Kommunikation und Kollaboration einen wesentlichen Faktor dar, da rund zwei Drittel der normalen Arbeitszeit mit Meetings, persönlichen Abstimmungen, Telefonaten sowie E-Mail-Korrespondenzen verbracht wird (vgl. *Hofmann* 2013 S. 4). Folglich kann durch die Flexibilisierung der Arbeit mit elektronischer Kommunikation der zeitliche Aufwand für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch für Unternehmen reduziert werden und stellt einen wesentlichen Vorteil für beide Parteien dar (vgl. *Vavken* 2014, S. 27).

Negative Auswirkungen und Probleme der Flexibilisierung der Arbeitswelt durch Kommunikation und Kollaboration entstehen vielfach dadurch, dass Unternehmen die Konsequenzen bei der Einführung flexibler Arbeitsmodelle nicht näher betrachten. Durch die Reduktion von informeller Kommunikation und sozialem Kontakt wird die Qualität der Kommunikation sowohl für MitarbeiterInnen als auch für Unternehmen bedeutend beeinflusst. Des Weiteren kommt es zu einer Verminderung des direkten Austausches zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie mit Führungskräften, die auf die mangelnde persönliche Verfügbarkeit zurückgeführt werden können und in weiterer Folge dazu führt, dass Feedback verlangsamt wird. (vgl. *Deloitte* 2012, S. 13) Zudem wirkt elektronische Kommunikation, durch spezifische Abkürzungen (z.B. TIA – Thanks in advance) oder Emoticons (z.B. „;-)“), weniger reichhaltig und kann zu Missverständnissen und Konflikten führen (vgl. *Deloitte* 2012, S. 13; *Vavken* 2014, S. 27).

Darüber hinaus betreffen aus Unternehmenssicht die negativen Auswirkungen vorwiegend die Kosten und Aufwände die für die Aufbringung notwendiger IT-Ausstattungen, Klärung rechtlicher Rahmenbedingungen, Erstellung von klaren Leitlinien und Spielregeln sowie Gestaltung von Prozessen entstehen (vgl. *Deloitte* 2012, S. 13).

2.3.4 Führung

Führung in der flexiblen Arbeitswelt wird als wichtiger Dreh- und Angelpunkt betrachtet, da sie als zentrales Werkzeug zur Weichenstellung kultureller Akzeptanz herangezogen wird und die Erfolgsfaktoren flexiblen Arbeitens, wie z.B. die Schaffung einer Vertrauenskultur, wesentlich beeinflusst (vgl. *Deloitte* 2012, S. 22; *Gebhardt et al.* 2012, S. 23).

Folglich steht Führung in der flexibilisierten Arbeitswelt vor neuen Herausforderungen (z.B. intensivere Kommunikation, Nutzung von neuen Medien), da bisher geltende Anforderungen an Bedeutung verlieren und sich Rahmenbedingungen (wie z.B. die Erwartungen der MitarbeiterInnen) gravierend verändern. Dies führt in weiterer Folge zu veränderten Führungsaufgaben, und -situationen, die Führung im Kontext flexibler Arbeitsmodelle noch anspruchsvoller macht

als bisher. Zudem führen diese Veränderungen zu einem Wandel des Selbstverständnisses von Führung, da Coaching und Inspiration der MitarbeiterInnen im Fokus stehen und nicht Anleitung und Kontrolle. (vgl. *Deloitte* 2012, S. 22; *Gebhardt et al.* 2012, S. 23; *Hofmann et al.* 2014, S. 85)

Die Auswirkungen der Flexibilisierung der Arbeitswelt für Führungskräfte in Unternehmen mit geschäftserfolgsrelevantem IT-Beitrag sollen im Rahmen dieser Masterarbeit näher erarbeitet werden.

3 Führungsverhalten und dessen Ursprung

Das dritte Kapitel dieser Masterarbeit beinhaltet das Thema „Führungsverhalten und dessen Ursprung“. Daher werden einleitend im Kapitel 3.1 im Überblick die wesentlichsten Führungstheorien beschrieben. Im Rahmen des Kapitels 3.2 werden anschließend die Führungsrollen von Managerinnen und Managern näher definiert, in Kapitel 3.3 die Führungstechniken bzw. Management-by-Konzepte ausführlich erläutert und abschließend wird der Fokus in Kapitel 0 auf das Modell wirksamer Führung nach Malik gelegt.

3.1 Führungstheorien im Überblick

In der Literatur finden sich zahlreiche Publikationen die versuchen, „Bedingungen, Strukturen, Prozesse, Ursachen und Konsequenzen von Führung [zu] beschreiben, [zu] erklären und [zu] prognostizieren“ (*Wunderer* 1995 S. 146), mit dem Ziel eine generell gültige Führungstheorie zu entwickeln. Folglich sind bei der Entwicklung der Führungstheorien bestimmte Phasen, die unterschiedliche Perspektiven einnehmen, im Zeitablauf zu erkennen (vgl. *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 358). In den nachfolgenden Kapiteln werden die wichtigsten Punkte der, für die Betriebswirtschaft wesentlichsten und für diese Masterarbeit relevantesten, Führungstheorien (Eigenschaftstheorien der Führung, Verhaltenstheorien der Führung, situative Führungstheorien, laterale Führung sowie die Führungskraft als Coach) näher beschrieben.

3.1.1 Eigenschaftstheorien der Führung

Den ältesten und einfachsten Ansatz zur Erklärung von Führungserfolg bilden die Eigenschaftstheorien der Führung, die angeregt durch die „Great-Man-Theory“[4] die Persönlichkeitseigenschaften von erfolgreichen Führungskräften in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen (vgl. *Lippold* 2014, S. 212; *Staehle* 1999, o.S., zitiert nach *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 359; *Steyrer* 2002, S. 170). Die grundlegende Idee dieser Führungstheorie ist, dass der Führungserfolg in Abhängigkeit zu bestimmten angeborenen Eigenschaften (wie z.B. Intelligenz, Entschlusskraft, etc.) bzw. relativ stabilen Persönlichkeitsmustern steht. Situative Rahmenbedingungen (z.B. Arbeitssituation, MitarbeiterInnen, ...) wurden in den Eigenschaftstheorien der Führung nicht bzw. kaum als Einflussfaktoren erfolgreicher Führung betrachtet. Des Weiteren wird davon

[4] Der Fokus der „Great-Man-Theory“ liegt auf erfolgreichen Führungskräften der Geschichte (z.B. Cesar, …), die aufgrund ihrer einzigartigen und besonderen Persönlichkeit mit angeborenen Qualitäten ausgestattet wurden und daher auf natürliche Weise zur Führung prädestiniert sind (vgl. *Lippold* 2014, S. 212).

ausgegangen, dass diese Persönlichkeitseigenschaften relativ stabil sind und sich nicht wesentlich über die Jahre verändern. Durch zahlreiche empirische Untersuchungen, die vor allem in den Jahren 1900 bis 1950 durchgeführt wurden, wurde versucht, jene Eigenschaften die erfolgreiche von erfolglosen Führungskräften bzw. Führungskräfte von geführten Personen unterscheiden, zu bestimmen. (vgl. *Staehle* 1999, o.S., zitiert nach *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 359; *Steyrer* 2002, S. 161; *Stippler et al.* 2011, S. 15 f.)

Zu einer der grundlegendsten Arbeiten der Eigenschaftstheorien der Führung zählt die Meta-Analyse nach *Ralph Stogdill* (vgl. 1974, o.S.), in der 124 empirische Studien zum Thema Führungseigenschaften ausgewertet wurden. Er identifizierte insgesamt 500 Persönlichkeitseigenschaften, die eine erfolgreiche Führungskraft charakterisieren, und unterteilte diese anschließend in fünf Kategorien (Siehe Tabelle 1 - Ergebnisse Meta-Analyse nach *Stogdill* 1974, o.S.). Allerdings gelang es aufgrund der Vielzahl an Führungssituationen und –anforderungen, weder *Stogdill* (vgl. *Stogdill* 1974, o.S.) noch anderen Meta-Analysen, die zu ähnlichen Ergebnissen führten, eine konsistente Liste an wünschenswerten Führungseigenschaften abzuleiten (vgl. *Stippler et al.* 2011, S. 16).

Tabelle 1 - Ergebnisse Meta-Analyse nach *Stogdill* 1974, o.S.

Kategorie	Beschreibung
Fähigkeiten	Die wichtigste Kategorie stellen die Fähigkeiten der Führungskräfte dar. Diese umfassen u.a. folgende Eigenschaften: ▪ Intelligenz, Ausdrucksfähigkeit und Urteilskraft
Leistungen	Besondere Leistungen, die erfolgreiche von erfolglosen Führungskräften unterscheidet bilden die zweite Kategorie und beinhaltet folgende Eigenschaften: ▪ Schulerfolge, sportliche Erfolge und Wissenssammlung
Verantwortung	Die dritte Kategorie beinhaltet jene Führungseigenschaften bei denen sich Führungskräfte bei der Übernahme von Verantwortung besonders auszeichnen. Zu nennen sind vor allem folgende Eigenschaften: ▪ Zuverlässigkeit, Initiative und Ausdauer
Partizipation	Die Eigenschaften die sich auf das Zusammenwirken der Führungskräfte mit anderen Personen beziehen, werden in dieser Kategorie zusammengefasst und beinhalten folgende Führungseigenschaften: ▪ Anpassungsfähigkeit, Humor und kooperatives Verhalten
Status	Die letzte Kategorie umfasst jene Führungseigenschaften die im Zusammenhang mit dem Status einer Führungskraft stehen. Hierzu zählen: ▪ sozioökonomischer Hintergrund und Popularität

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 359 f.

Wesentliche Kritikpunkte der Eigenschaftstheorien der Führung in der Literatur betreffen insbesondere die gänzlich unterschiedlichen Persönlichkeitsprofile der Führungskräfte, wodurch

eine Ableitung von generellen Eigenschaften nicht möglich ist. Des Weiteren wird der Vergleich von Führungskräften mit geführten Personen kritisiert, da sich einige Führungseigenschaften erst im Zuge der Führungstätigkeit bilden bzw. sich aufgrund der Führungsrolle ergeben. Ein weiterer Kritikpunkt betrifft besonders die fehlende Berücksichtigung der situativen Rahmenbedingungen, die für den Führungserfolg wichtiger sein können als Persönlichkeitseigenschaften. Folglich können die Eigenschaftstheorien der Führung nicht aufrechterhalten werden und gelten in der Literatur, aufgrund der Inkonsistenz und Widersprüchlichkeit, als veraltet und gescheitert. (vgl. *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 361; *Steyrer* 2002, S. 175 f.; *Wunderer* 2011, S. 277).

3.1.2 Verhaltenstheorien der Führung

Auf Basis der Erkenntnisse der Human-Relations-Bewegung, in der Führungsqualität nicht nur anhand von Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft sondern auch aufgrund des Führungsverhalten beurteilt wird, entstanden in den dreißiger Jahren des 20. Jahrhunderts die Verhaltenstheorien der Führung. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen einerseits das Verhalten der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und andererseits die Frage, welches Verhalten erfolgreiche Führungskräfte charakterisiert und welche Führungsstile[5] zu einem höheren Führungserfolg führen als andere. (vgl. *Aretz* 2007, S. 12; *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 364 f.; *Stippler et al.* 2011, S. 15) Die Verhaltenstheorien der Führung lassen sich im Wesentlichen in eindimensionale Konzepte, in denen der Fokus auf der Einteilung der Führungsstile liegt, und in zweidimensionale Konzepte, die Aussagen über die Effizienz bestimmter Führungsstile treffen, unterscheiden (vgl. *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 364 f.).

Zu einem der grundlegendsten ökonomischen Konzepte der eindimensionalen Führungsstilforschung zählt das Ende der 1930er Jahre von *Kurt Lewin* (vgl. 1939, o.S.) durchgeführte Laborexperiment (auch Iowa-Studien genannt), indem am Beispiel von Jugendlichen die Auswirkungen unterschiedlicher Führungsstile in Bezug auf Produktivität, Kreativität, Klima, Zufriedenheit, etc. untersucht wurden. Dabei unterscheidet er in seinen Untersuchungen drei Führungsstile (Siehe Tabelle 2 - Klassische Führungsstile nach *Lewin* 1939, o.S.) mit der Erkenntnis, dass der Führungsstil maßgeblichen Einfluss auf das Verhalten von geführten Personen

[5] Unter dem Begriff Führungsstil wird „ein langfristig, situationsbeständiges Verhaltensmuster einer Führungskraft verstanden, das ganz wesentlich durch ihre persönliche Grundeinstellung gegenüber den Mitarbeitern geprägt wird“ (*Hungenberg/Wulf* 2011, S. 364).

ausübt. (vgl. *Achouri* 2011, S. 255; *Aretz* 2007, S. 13; *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 364 f.; *Steyrer* 2002, S. 177; *Straub* 2012, S. 488)

Tabelle 2 - Klassische Führungsstile nach *Lewin* 1939, o.S.

	Autoritärer Führungsstil	Demokratischer Führungsstil	Laissez-faire Führungsstil
Beschreibung	▪ klare Trennung zwischen Entscheidung und Ausführung ▪ Führung erfolgt streng hierarchisch ▪ Distanziertes Verhältnis zwischen Führungskraft & MitarbeiterInnen	▪ MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozess einbezogen ▪ Führungskraft äußert Lob, Ratschlag & Kritik ▪ Eigenkontrolle statt Fremdkontrolle	▪ Laissez-faire: franz. „Lasst machen“ ▪ Übertragung der vollen Entscheidungsgewalt auf die MitarbeiterInnen ▪ MitarbeiterInnen bestimmen Art & Inhalt ihrer Arbeit
Vorteile	▪ Schnelle Handlungsfähigkeit ▪ Klare Verantwortlichkeiten & Weisungen ▪ Gute Kontrollmöglichkeiten der MitarbeiterInnen	▪ Förderung der MitarbeiterInnenmotivation, Kreativität & Engagement ▪ Entlastung der Führungskräfte (Delegation) ▪ Fachgerechte Entscheidungen	▪ Motivation durch Selbstbestimmung ▪ MitarbeiterInnen können ihre Stärken einbringen
Nachteile	▪ Demotivation der MitarbeiterInnen ▪ Verlust von Eigeninitiative der MitarbeiterInnen ▪ Tendenz zu häufigeren Fehlentscheidungen (keine Berücksichtigung des Know-hows der MitarbeiterInnen)	▪ Langsamere Entscheidungsprozesse ▪ Machtverlust der Führungskraft ▪ Gefahr unklarer Entscheidungen	▪ Tendenz zur Desorientierung ▪ Kompetenzstreitigkeiten & Unordnung ▪ Kontrolle kaum durchführbar

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Straub* 2012, S. 488 f.; *Achouri* 2011, S. 255

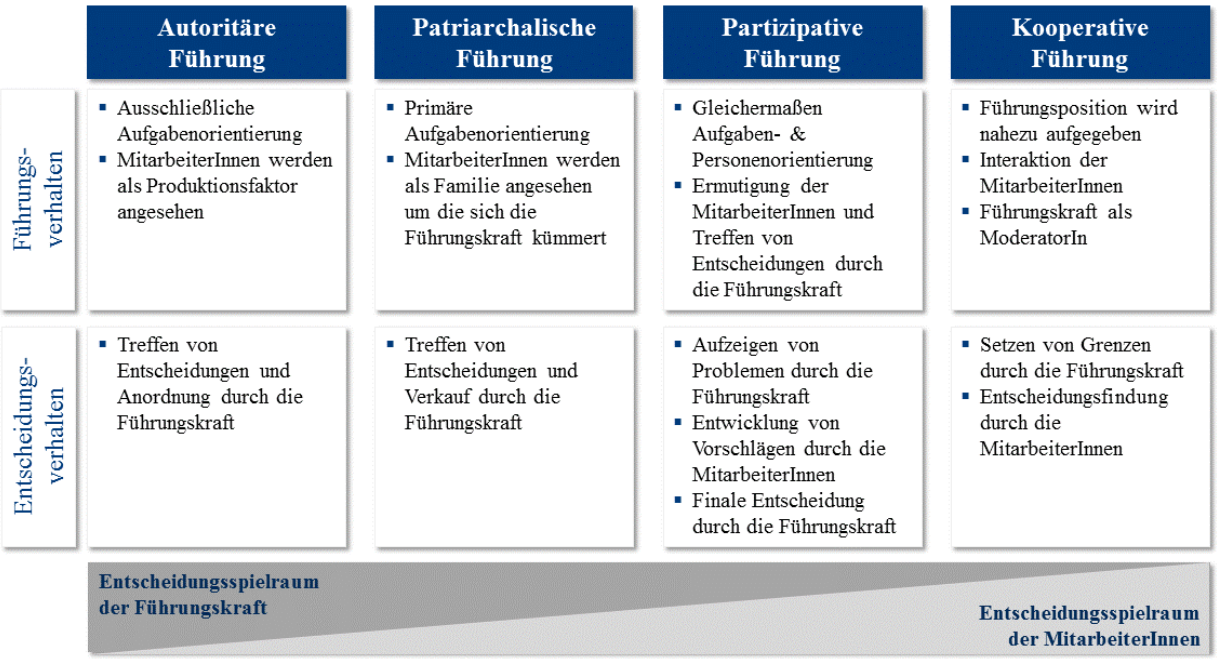
Als wesentlicher Nachteil der Iowa-Studien wird in der Literatur vor allem der Versuchsaufbau mit Jugendlichen genannt, da sich dieser nur schwer auf die unternehmerische Praxis übertragen lässt (vgl. *Achouri* 2011, S. 256).

In der Führungsliteratur wird im Zusammenhang mit den eindimensionalen Führungsstiltheorien vor allem dem Führungskontinuum nach *Robert Tannenbaum* und *Waren Schmidt* (vgl. 1958; o.S.) besondere Bedeutung zugeschrieben, da diese zum einen keine Aussage zur Überlegenheit eines bestimmten Führungsstils treffen und zum anderen die Grundlage für weitere

Führungsansätze legten (vgl. *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 365; *Straub* 2012, S. 490). Im Rahmen ihrer Untersuchung stellten *Tannenbaum/Schmidt* (vgl. 1958, o.S.) fest, dass die klassischen Führungsstiltheorien keine adäquaten Ansätze für die täglichen Anforderungen der Arbeitswelt liefern. Basierend auf den real beobachtbaren Verhaltensmustern von Führungskräften wurden sechs idealtypische Führungsstile (autoritär, patriarchalisch, informierend, beratend, kooperativ, delegativ, demokratisch) klassifiziert, die je nach Ausmaß des Entscheidungsspielraumes der Führungskräfte bzw. MitarbeiterInnen variieren (vgl. *Achouri* 2011, S. 256; *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 365; *Straub* 2012, S. 490). Abbildung 6 stellt die vier wesentlichsten Führungsstile des Führungskontinuums nach *Tannenbaum/Schmidt* (vgl. 1958, o.S.) näher dar.

Kritikpunkte des Führungskontinuums betreffen demnach insbesondere das alleinige Augenmerk auf den Grad der Mitentscheidung, der in der Literatur nicht aussagekräftig genug beschrieben wird, den fehlenden situativen Bezug sowie die bedingte Realitätsperspektive (vgl. *Straub* 2012, S. 490).

Abbildung 6 - Führungskontinuum nach *Tannenbaum/Schmidt* 1958, o.S.



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Tannenbaum/Schmidt* 1958, S. 96

Die zweidimensionalen Führungsstiltheorien basieren überwiegend auf den Forschungsarbeiten der Ohio State University, die „sich [..] seit 1945 mit der Entwicklung eines Instrumentariums zur Beschreibung von Führungsverhalten beschäftigt“ (*Hungenberg/Wulf* 2011, S. 369). Infolgedessen wurden auf Basis des Leader Behavior Description Questionnaire, einem Fragebogen mit verschiedenen Aussagen zur Erfassung von Führungsverhalten, zwei unabhängige

Faktoren ermittelt (Beziehungsorientierung[6] und Aufgabenorientierung[7]), die Führungsverhalten umfassend beschreiben. Der wesentliche Unterschied der zweidimensionalen zu den eindimensionalen Führungsstiltheorien liegt in erster Linie in der Abkehr der Annahme, dass Zufriedenheit und Leistung zwangsläufig aneinander gekoppelt sein müssen und sich gegenseitig ausschließen. (vgl. *Achouri* 2011, S. 258; *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 369)

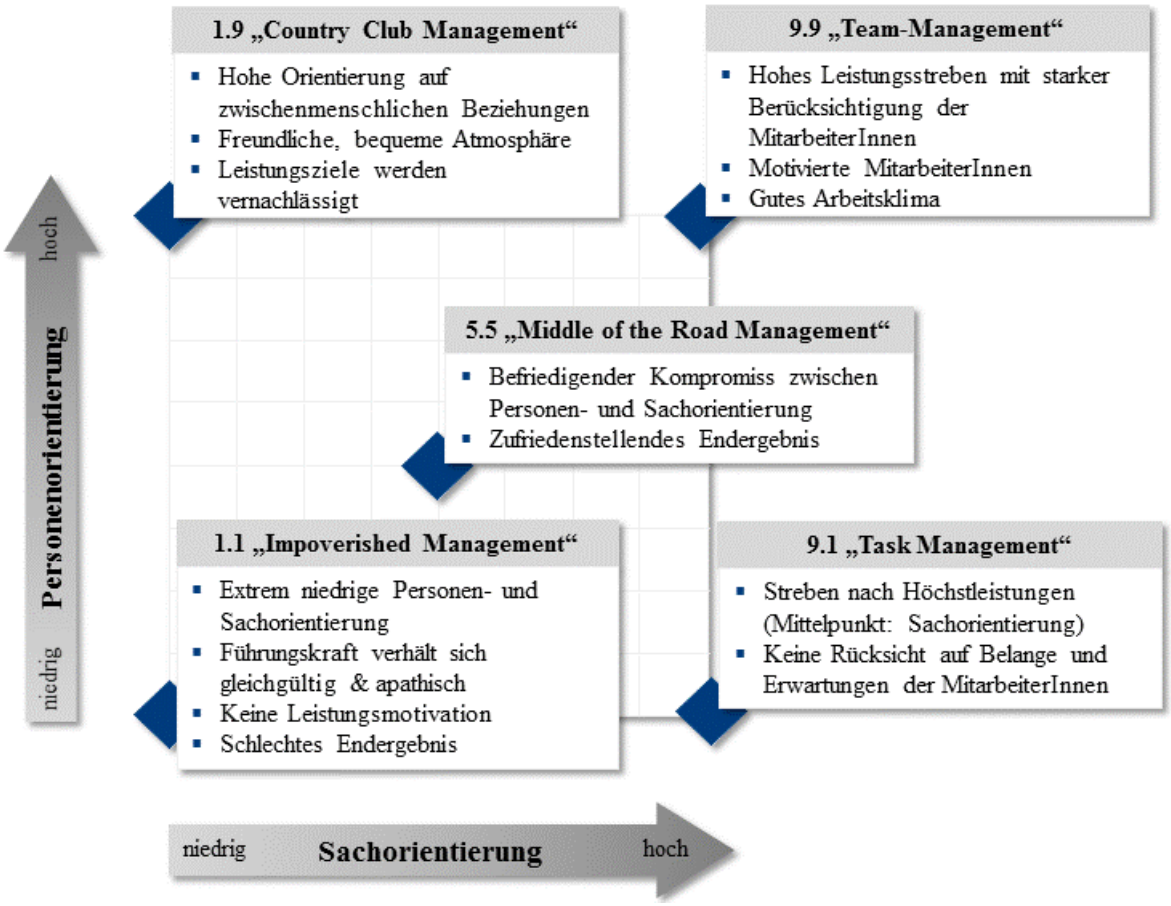
Aufbauend auf den zweidimensionalen Forschungsarbeiten der Ohio-Schule, die als Grundlage von vielen praxisorientierten Führungskonzepten herangezogen wurde, wurde das bekannteste Konzept der zweidimensionalen Führungsstiltheorien, das Verhaltensgitter (oder auch „Managerial Grid“ genannt), von *Robert Blake* und *Jane Mouton* (vgl. 1964, o.S.) entwickelt (vgl. *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 370). Folglich konzentriert sich das Verhaltensgitter auf die Dimensionen der Sachorientierung (Betonung der Produktion) und der Personenorientierung (Betonung des Menschen) und unterscheidet dabei je nach Dimension neun verschiedene Ausprägungsgrade. Dementsprechend beinhaltet das Konzept insgesamt 81 Führungsstile, wobei der Fokus des Verhaltensgitters auf fünf Führungsstilen (Siehe Abbildung 7 - Managerial Grid nach *Blake/Mouton* 1964, o.S.) liegt und der Führungsstil 9.9. („Team-Management) anzustreben ist. (vgl. *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 371 f.; *Straub* 2011, S. 491)

---

[6] Beziehungsorientierung („consideration“) „bezieht sich vor allem auf solche Verhaltensweisen einer Führungskraft, die menschliche Wärme, Vertrauen, Respekt gegenüber den Geführten, Zugänglichkeit oder Rücksichtnahme auf persönliche Sorgen zum Ausdruck bringen“ (*Hungenberg/Wulf* 2011, S. 369).

[7] Aufgabenorientierung („initiating structure“) bezieht sich „vor allem [auf] [..] solche Verhaltensweisen von Führungskräften, die unmittelbar mit dem Leistungsprozess und dessen Effizienz zu tun haben“ (*Hungenberg/Wulf* 2011, S. 369).

Abbildung 7 - Managerial Grid nach *Blake/Mouton* 1964, o.S.



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 371 f.

Die zentrale Schwäche des Verhaltensgitters von *Blake/Mouton* (vgl. 1964, o.S.) liegt hauptsächlich in der klaren Aussage hinsichtlich der Existenz eines optimalen Führungsstils sowie der nicht klar beschriebenen Unterschiede der Abstufungen (vgl. *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 372; *Steyrer* 2002, S. 183; *Straub* 2011, S. 492). Des Weiteren konnte die Vorteilhaftigkeit des Führungsstils 9.9 empirisch nicht nachgewiesen werden (vgl. *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 372).

Zu einem weiteren wichtigen Begriff der Verhaltenstheorien der Führung zählt die charismatische Führung, die durch die Ermittlung von Persönlichkeitsmerkmalen bzw. Verhaltensweisen versucht, charismatische Führungskräfte (z.B. John F. Kennedy, Martin Luther King, ...) von nicht-charismatischen Führungskräften zu unterscheiden (vgl. *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 363). Die charismatische Führung wird in der Führungsforschung den Verhaltenstheorien der Führung zu geschrieben, da, im Gegensatz zum allgemeinen Verständnis indem Charisma als Persönlichkeitsmerkmal behandelt wird, in der Führungsforschung der Fokus auf die durch charismatische Führung ausgelösten Verhaltensweisen gelegt wird (vgl. *Steyrer* 2002, S. 187). Die Theorie der charismatischen Führung geht davon aus, dass Führungskräfte das Verhalten ihrer

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst beeinflussen und, dass charismatische Führung zu einer Steigerung der Leistung und Motivation bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führt (vgl. *Lippold* 2014, S. 213). Das charismatische Führungskonzept lässt sich auf *Max Weber*[8] (vgl. 2002, o.S.) zurückführen, dass in weiterer Folge durch *Robert House* (vgl. 1976, o.S.) aufgriffen wurde, indem er charismatische Führungskräfte aufgrund ihrer hohen Dominanz, des hohen Selbstvertrauens, dem Streben nach Einfluss sowie dem Glaube an die eigenen Werte charakterisierte (vgl. *Achouri* 2011, S. 252). Diese Eigenschaften sowie die dadurch erzeugte höhere Glaubwürdigkeit der Führungskräfte erklären den Erfolg der charismatischen Führung. Empirische Studien belegen zudem, dass ein charismatischer Führungsstil vor allem bei hoher Umweltunsicherheit und – komplexität (z.B. in Gründungsphasen, Krisen) angemessen ist. (vgl. *Achouri* 2011, S. 253; *Robbins* 2001, o.S., zitiert nach *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 363) Allerdings sind mit charismatischer Führung auch Risiken (keine Förderung der Wertbildung oder des kritischen Denkens der MitarbeiterInnen) verbunden (vgl. *Achouri* 2011, S. 253 f.).

Zu einem der bedeutsamsten Modelle in der Führungslehre zählt das Full-Range-Leadership-Modell, dass sich aus drei Führungsdimensionen (transformationale, transaktionale und Laissez-faire Führung) zusammensetzt und die zuvor dargelegten Führungsstile. subsumiert (vgl. *Furtner/Baldegger* 2012, S. 131) Besonders breite Beachtung erhält dabei vor allem in der jüngeren Zeit die Unterscheidung zwischen transformationaler und transaktionaler Führung, die im Wesentlichen aufeinander aufbauen und den Verhaltenstheorien der Führung zugeschrieben werden können (vgl. *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 382; *Steyrer* 2002, S. 183).

Die transaktionale Führung reduziert die Beziehung zwischen Führungskraft und geführter Person auf den Austausch ökonomischer, politischer und psychologischer Beiträge (vgl. *Enste et al.* 2013, S.15; *Steyrer* 2002, S. 184). Daher kann die transaktionale Führung im Wesentlichen als Austauschprozess von Anreizen und Leistungen verstanden werden und ist vor allem für Routinetätigkeiten geeignet, da die zentrale Aufgabe der Führungskraft, im Aufzeigen der erwarteten Leistungen und der möglichen Anreize, liegt (vgl. *Furtner/Baldegger* 2012, S. 131; *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 383).

Aufbauend auf der transaktionalen Führung gilt als populärste Dimension des Full-Range-Leadership-Modells, die transformationale Führung, da sie als ideale Form von Führungsverhalten

---

[8] *Max Weber* unterscheidet in seinen Arbeiten drei Formen von Herrschaft: legale, traditionale und charismatische Herrschaft. Die charismatische Herrschaft beruht dabei auf der Vorbildwirkung der führenden Person und die dadurch geschaffene Ordnung (vgl. *Achouri* 2011, S. 252).

angesehen wird und zu niedrigeren Fluktuationsraten, erhöhter Produktivität sowie steigender MitarbeiterInnenzufriedenheit führt (vgl. *Achouri* 2011, S. 264; *Furtner/Baldegger* 2012, S. 131). Nachdem die transformationale Führung auf der charismatischen Führung nach *House* (vgl. 1976, o.S.) aufbaut, kann die transformationale Führung zu den Verhaltenstheorien der Führung gezählt werden (vgl. *Achouri* 2011, S. 264). Transformationale Führung zeichnet sich im Wesentlichen durch inspirierenden und beziehungsorientierte Führungskräfte aus, die Werte und Visionen auf eine charismatische Art vermitteln und dadurch einerseits die Einstellungen und Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verändert und andererseits dazu anregt Dinge neu zu sehen bzw. zu tun. Dementsprechend geht die transformationale Führungskraft individuell und persönlich auf die MitarbeiterInnen ein und steht ihnen beratend zur Seite. (vgl. *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 383) Zu den zentralen Merkmalen, die zugleich mögliche Kriterien zur Förderung der MitarbeiterInnenmotivation und –bindung darstellen, zählen der idealisierte Einfluss (Charisma), die inspirierende Motivation, die intellektuelle Herausforderung sowie die individuelle Betrachtung (vgl. *Achouri* 2011, S. 264; *Enste et al.* 2013, S. 16; *Furtner/Baldegger* 2012, S. 131). Letztlich kann transformationale Führung eine Möglichkeit bieten, besonders im Hinblick auf die Forderung nach Empowerment der MitarbeiterInnen und der individuellen Berücksichtigung der Entwicklungsbedürfnisse, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Zeiten des Wandels zu führen. Zudem belegen zahlreiche empirische Studien die positive Wirkung des transformationalen Führungsstils auf die MitarbeiterInnenzufriedenheit, die Produktivität der Führungskraft, der Führungseffizienz sowie den Unternehmenserfolg. (vgl. *Achouri* 2011, S. 264 f.; *Enste et al.* 2013, S. 16 f.)

3.1.3 Situative Führungstheorien

Ausgehend von den Erkenntnissen und den Kritikpunkten bisheriger wissenschaftlicher Forschungsarbeiten wurde im Laufe der Zeit immer deutlicher, dass Führungserfolg nicht nur von Persönlichkeitseigenschaften und Führungsstilen abhängt, sondern vielmehr von situativen Rahmenbedingungen, unter denen die Interaktion zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stattfindet, beeinflusst wird. Diese Erkenntnisse führten zu den situativen Führungstheorien, die seit 1960, mit dem Ziel der Identifikation eines optimalen Führungsstils, der abhängig von der Situation und den Rahmenbedingungen den größtmöglichen Führungserfolg erzielt, entwickelt wurden. Führungserfolg zeichnet sich dabei insbesondere

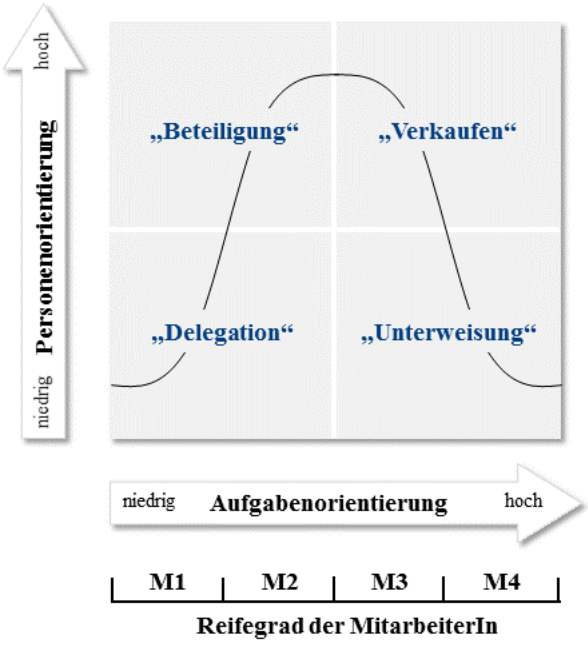
durch die Fähigkeit der jeweiligen Führungskraft aus, die augenblicklichen Situationen zu analysieren und ihr Führungsverhalten an diese situativen Rahmenbedingungen anzupassen. (vgl. *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 372 f.; *Steyrer* 2002, S. 191)

Einen der ersten Ansätze der situativen Führungstheorien und Grundlage für weitere Theorien lieferte in den sechziger Jahren des 20. Jahrhunderts *Fred Fiedler* (vgl. 1967, o.S.) mit der Kontingenztheorie. Basierend auf der zentralen Hypothese, dass Führungserfolg vom Zusammenspiel von Führungsstil und -situation bestimmt wird, untersuchte er den Einfluss des Führungsstils auf die Effizienz von Arbeitsgruppen. Demnach stellen der Führungsstil, der Führungserfolg sowie die Führungssituation in der Kontingenztheorie zentrale Variablen dar. Darüber hinaus ergaben die empirischen Untersuchungen, dass je nach Situation unterschiedliche Führungsstile, aufgrund ihrer besseren Führungserfolge, besser geeignet sind als andere. Vor allem lässt sich erkennen, dass besonders in günstigen bzw. ungünstigen Führungssituationen ein aufgabenorientierter Führungsstil sowie in Führungssituationen mit mittlerer Günstigkeit ein personenorientierter Führungsstil zu einem höherem Führungserfolg führt. (vgl. *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 373 f.; *Wunderer* 2011, S. 311 f.) Trotz der weiten Beachtung in der unternehmerischen Praxis konnten Fiedlers Überlegungen nur eingeschränkt empirisch bestätigt werden, was vor allem auf Messprobleme und konzeptionelle Schwächen der Kontingenztheorie (u.a. Verwendung des LPC-Werts, Auswahl der Situationsvariablen, etc.) zurückzuführen ist (vgl. *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 376 f.).

Neben der Kontingenztheorie nach *Fiedler* (vgl. 1967, o.S.) zählt das Reifegradmodell von *Paul Hersey* und *Ken Blanchard* (vgl. 1982, o.S.) zu einer der bekanntesten situativen Führungstheorien (vgl. *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 373; *Straub* 2011, S. 495). Aufbauend auf den Forschungsarbeiten der Ohio State University werden im Reifegradmodell vier Führungsstile (Siehe Abbildung 8 - Situatives Reifegradmodell nach *Hersey/ Blanchard* 1982, o.S.) unterschieden (vgl. *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 377).

Die Wahl des geeignetsten Führungsstils ist nach *Hersey/Blanchard* (vgl. 1982, o.S.) abhängig von der vorherrschenden Situationsbedingung, für deren Beschreibung der Reifegrad der MitarbeiterInnen herangezogen und mittels Fragebogen ermittelt wird. Der Reifegrad der MitarbeiterInnen setzt sich dabei aus der Arbeitsreife (Fähigkeit der selbstständigen Erledigung von Arbeit) und der psychologischer Reife (Motivation, Leistungswille) zusammen. (vgl. *Achouri* 2011, S. 262; *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 377; *Straub* 2012, S. 495 f.)

Abbildung 8 - Situatives Reifegradmodell nach *Hersey/ Blanchard* 1982, o.S.



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 379.

Das Reifegradmodell geht dabei von den Annahmen aus, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Laufe ihrer Karriere unterschiedliche Reifegrade durchlaufen und die Feststellung des Reifegrades und in weiterer Folge die situationsgerechte Anpassung des Führungsstils zu den zentralen Aufgaben der Führungskräfte zählen (vgl. *Achouri* 2011, S. 262; *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 378; *Wunderer* 2011, S. 310). Dementsprechend empfehlen *Hersey/Blanchard* (vgl. 1982, o.S.) zur Erreichung der höchsten Effektivität bei einem Reifegrad M1 (niedrige Reife) den Unterweisungsstil, bei einem Reifegrad M2 (geringe bis mittlere Reife) den Verkaufsstil, bei einem Reifegrad M3 (mäßige bis hohe Reife) den Beteiligungsstil und bei einem Reifegrad M4 (hohe Reife) den Delegationsstil (vgl. *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 378).

Die Kritikpunkte des Reifegradmodells betreffen vor allem die mangelnde empirische Überprüfung aufgrund der unklaren Definition sowie die Bestimmung der Reifegrade der MitarbeiterInnen (vgl. *Staehle* 1999, o.S., zitiert nach *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 378; *Wunderer* 2011, S. 311). Diese Kritikpunkte können generell auf die situativen Führungstheorien übertragen werden, da die zentralen Schwachpunkte vorwiegend die Auswahl und Definition der Situationsmerkmale betreffen (vgl. *Aretz* 2007, S. 15 f.).

3.1.4 Laterale Führung

Angesichts der Veränderungen und Entwicklungen in der Gesellschaft und Wirtschaft, die u.a. dazu führen, dass Bereichsgrenzen und Hierarchiestufen in Unternehmen, durch bereichs- und unternehmensübergreifendes Arbeiten, zunehmend an Bedeutung verlieren, stehen hierarchische Weisungsbefugnisse nur noch begrenzt zur Verfügung und klassische Führungsansätze stoßen an ihre Grenzen (vgl. *Kühl/Matthiesen* 2012, S. 531; *Scholten* 2013, o.S.). An dieser Stelle setzt das Konzept der lateralen Führung (auch „Führen zur Seite“ genannt) an, dass jenseits der Hierarchie versucht, soweit als möglich, die Interessen aller Beteiligten, durch die

Schaffung eines gemeinsamen Denkrahmens, zu verbinden (vgl. *Kühl/Matthiesen* 2012, S. 531; *Kühl/Schnelle* 2009, S. 51; *Scholten* 2013, o.S.). Folglich ist es mit Hilfe der lateralen Führung möglich, auf Personen, über die man keine hierarchische Weisungsbefugnis bzw. keine Personalverantwortung besitzt, durch die Nutzung bestimmter Einflussmechanismen einzuwirken. Dadurch eröffnet die laterale Führung Unternehmen neue Handlungsmöglichkeiten, ohne die formalen Strukturen im Unternehmen grundlegend zu verändern (vgl. *Kühl/Schnelle* 2009, S. 51 f.).

Das Konzept der lateralen Führung baut auf drei wesentlichen Mechanismen der Einflussnahme (Verständigung, Macht und Vertrauen) auf (vgl. *Kühl/Matthiesen* 2012, S. 531; *Kühl/Schnelle* 2009, S. 52). Die Verständigung als Einflussmechanismus des lateralen Führens versucht das Denkgebäude der anderen Person zu verstehen, umso in weiterer Folge neue Handlungsmöglichkeiten einbringen zu können. Die Macht (in diesem Kontext nicht als hierarchische Anweisung zu verstehen) baut auf andere Machtquellen (z.B. Fachwissen, Kommunikation, Umweltbeziehungen, etc.) auf. Durch den dritten Einflussmechanismus wird versucht die Grundlage persönlichen Vertrauens herauszuarbeiten. Bei Vertrauen handelt es sich um ein Tauschgeschäft, bei dem eine Seite in Vorleistung bzw. ein Risiko eingehen muss, da die andere Seite das Vertrauen langfristig erwidern sollte aber es auch kurzfristig ausnützen könnte. (vgl. *Kühl/Matthiesen* 2012, S. 532; *Kühl/Schnelle* 2009, S. 52; *Scholten* 2013, o.S.). Die drei Einflussmechanismen lassen sich im Unternehmens-/ Führungsalltag allerdings nur schwer voneinander trennen und können sich sowohl gegenseitig stützen als auch behindern. Der Erfolg der lateralen Führung ist daher von dem situationsabhängigen Einsatz sowie der jeweiligen Schwerpunktsetzung der drei Einflussmechanismen abhängig (vgl. *Kühl/Schnelle* 2009, S. 52; *Scholten* 2013, o.S.).

3.1.5 Führungskraft als Coach

Die zunehmende Dynamik und Komplexität in der Unternehmensumwelt, der Fachkräftemangel sowie die erhöhten Ansprüche an die Arbeit seitens der MitarbeiterInnen zwingt Unternehmen und ihr Personal, sich stetig weiterzuentwickeln. Folglich steigt der Bedarf an Personalentwicklung in Organisationen sowie die Forderung nach geeigneten Instrumenten, um die Weiterentwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu ermöglichen. Vor allem bei sich verändernden Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitsinhalte, Arbeitsort, etc.) stellt Coaching durch die Führungskraft ein wesentliches Instrument zur Förderung der MitarbeiterInnenentwicklung

dar und erhält in den letzten Jahrzehnten zunehmende Bedeutung. (vgl. *Steinkeller et al.* o.J.; S. 133-170; *Schreyögg* 2015, S. 159)

Der Begriff „Coaching“ wird in unterschiedlichsten Anwendungszusammenhängen, wie z.B. in der Betreuung im Sport, als entwicklungsorientierter Führungsstil mit dem MitarbeiterInnen zur Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit angeregt werden oder als individuelle Beratung von Führungskräften, verwendet. Im Rahmen dieser Masterarbeit wird Coaching im Zusammenhang des entwicklungsorientierten Führungsstils gesehen und als ein Beratungs- und Betreuungsprozess verstanden, der berufliche und/oder private Inhalte umfassen kann und das Ziel verfolgt, die MitarbeiterInnen-Befähigung zur Bewältigung von anspruchsvolleren Aufgaben zu fördern. (vgl. *Gremmers* 2009, o.S.; *Fischer-Epe* 2011, S. 16 f.; *Nelhiebel/Jäger* o.J.; *Steinkeller et al.* o.J.; S. 172) Eine weitere Definition nach *Fischer* konkretisiert Coaching als „ein individueller Beratungsprozess einer Person, die ein spezielles Problem im beruflichen Kontext, d.h. in einer Organisation, einem Unternehmen, hat und somit in ein größeres kommunikatives Netzwerk eingebettet ist, das bei der Problementstehung und Problemlösung zu berücksichtigen ist“ (*Fischer* 1998, S.12, zitiert nach *Steinkeller et al.* o.J.; S. 171).

Das primäre Ziel des Coaching liegt vor allem in der beruflichen Weiterentwicklung von MitarbeiterInnen/ Bereichen/ Abteilungen bzw. der Erhöhung der Wirksamkeit der Personen in gegenwärtigen oder zukünftigen Positionen *(vgl. Hungenberg/Wulf* 2011, S. 408; *Neges/Neges* 2008, S. 102; *Steinkeller et al.* o.J.; S. 170). Coaching bildet dabei eine Form der Beratung durch die Führungskräfte, insbesondere in Bereichen ohne präskriptive Regeln, mit einem definierten Anfang und Ende, in der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu selbstständigem und eigenverantwortlichem Handeln befähigt und Entscheidungsfindungen unterstützt werden (vgl. *Gremmers* 2009, o.S.; *Neges/Neges* 2008, S. 102; *Steinkeller et al.* o.J.; S. 171). Coaching findet dabei auf einer Basis der gegenseitigen Akzeptanz und auf Vertrauen beruhenden freiwilligen Beratungsbeziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn statt und fördert die Selbstreflexion/-wahrnehmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und gibt somit Hilfe zu Selbsthilfe (vgl. *Gremmers* 2009, o.S.; *Steinkeller et al.* o.J.; S. 172). Dabei ist Coaching insbesondere für jene MitarbeiterInnen geeignet die das Potenzial zur Weiterentwicklung besitzen und eine anspruchsvollere Aufgabe übertragen bekommen *(vgl. Steinkeller et al.* o.J.; S. 170).

Die Führungskraft übernimmt in der Rolle des „Coaches“ sowohl Trainer-, Berater- als auch Fördertätigkeiten und agiert, im Gegensatz zur Rolle als „Vorgesetzter“, mitarbeiterbezogener. Die Grundhaltung der Führungskraft als Coach ist von den Begriffen Partizipation, Empathie

(einfühlsames Verstehen) und Akzeptanz geprägt. Sie bedient sich unterschiedlichen Führungsinstrumenten (Führen durch Zielvereinbarungen, Gesprächsführungs-/ Fragetechniken, etc.) und umfasst für das Coaching relevante Kompetenzen (u.a. Einfühlungsvermögen in MitarbeiterInnensituation, Fähigkeit Feedback geben zu können, Beherrschung von Instrumenten/ Techniken zur Problemanalyse, …). (vgl. *Gremmers* 2009, o.S.; *Neges/Neges* 2008, S. 102; *Schmidt* 1995, S. 211)

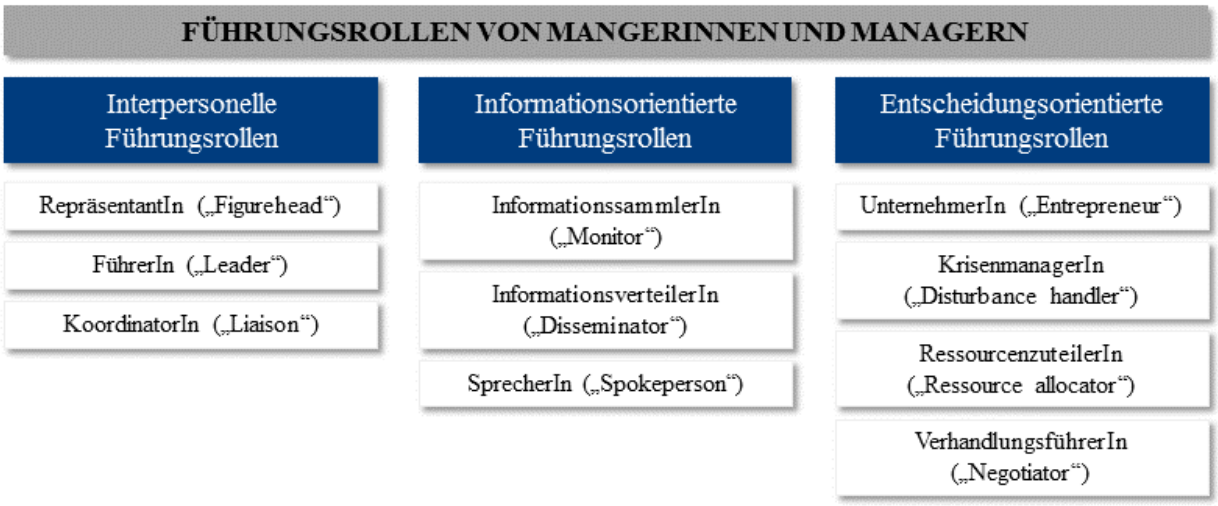
Die Führungskraft als Coach gelangt in der heutigen Zeit bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu zunehmender Popularität und Führungsmodelle, wie z.B. die transformationale Führung, fordern den Aspekt des Coachings im Führungsalltag stärker zu berücksichtigen. Dies belegt auch eine Studie von *Rochus Mummert* (vgl. 2016, S. 1), in der sich rund 46 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Führungskraft wünschen, die sie als Coach individuell fördert. Coaching wird in der Literatur durchaus unterschiedlich betrachtet. Grenzen des Konzeptes werden insbesondere bei belasteten Vorgesetze/r-MitarbeiterIn-Beziehungen, den eingeschränkten Möglichkeiten gewisse, persönlichere Themen mit der Führungskraft unbefangen besprechen zu können sowie der fehlenden Neutralität, da die MitarbeiterInnenbeurteilung zu einer der wesentlichsten Aufgaben der Führungskraft gehört, gesehen (vgl. *Nelhiebel/Jäger* o.J.). Trotz der Grenzen des Coachings kann dieses Konzept, als ein wichtiges Instrument für Unternehmen und deren Führungskräfte angesehen werden um die Förderung der MitarbeiterInnenentwicklung zu ermöglichen. (vgl. *Rochus Mummert* 2016, S. 1; *Steinkeller et al.* o.J.; S. 177)

3.2 Führungsrollen von Managerinnen und Managern nach Mintzberg

Der erste Ansatz einer rollenorientierten Beschreibung von Führungstätigkeiten lässt sich auf *Henry Mintzberg* (vgl. 1973, o.S., zitiert nach *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 357) zurückführen, der durch detaillierte Beobachtungen der Arbeitsweise von fünf Managerinnen und Managern das Führungsverhalten untersuchte, um in weiterer Folge eine Typologie von Führungsrollen erstellen zu können (vgl. *Frey* 2016, S. 50-52; *Siebert* 2006, S. 21; *Steiger/Lippmann* 2013, S. 57; *Witwer* 2011, S. 14). Die Ergebnisse dieser Beobachtung können als klassische Studie zum Thema Führungsrollen angesehen werden und widersprechen der traditionellen Sichtweise, in der Managerinnen und Manager als rationale Entscheiderinnen und Entscheider angesehen wurden (vgl. *Mintzberg* 1973, o.S., zitiert nach *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 357; *Steiger/Lippmann* 2013, S. 57).

Mintzberg (vgl. 1973, o.S., zitiert nach *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 357) leitete im Rahmen seiner Untersuchung zehn unterschiedliche Rollen (Siehe Abbildung 9 - Führungsrollen von ManagerInnen nach *Mintzberg* 1973, o.S.), die Managerinnen und Manager im Rahmen der Aufgabenerfüllung wahrnehmen, ab. Er unterteilte diese in drei wesentlichen Aktivitätsbereiche (interpersonelle, informationsorientierte und entscheidungsorientierte Führungsrollen) (vgl. *Frey* 2016, S. 50-52; *Siebert* 2006, S. 21; *Steiger/Lippmann* 2013, S. 57; *Witwer* 2011, S. 14). Dabei stellte *Mintzberg* (vgl. 1973, o.S., zitiert nach *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 357) fest, dass die tägliche Arbeit von Führungskräften durch unterschiedliche Aktivitäten geprägt ist und Führungskräfte je nach Situation bzw. Anforderung, zwischen den einzelnen Rollen variieren (vgl. *Witwer* 2011, S. 14).

Abbildung 9 - Führungsrollen von ManagerInnen nach *Mintzberg* 1973, o.S.



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Steiger/Lippmann* 2013, S. 57

Folglich umfasst der erste Aktivitätsbereich, der interpersonellen Rollen, all jene Führungsrollen, die auf den Aufbau und die Aufrechterhaltung von unternehmensinternen und –externen Arbeitsbeziehungen ausgerichtet sind (vgl. *Rademacher* 2014, S. 205; *Siebert* 2006, S. 21 f.; *Witwer* 2011, S. 14 f.). Nach *Mintzberg* (vgl. 1973, o.S.) beinhaltet diese Gruppe die/den RepräsentantIn, die/den FührerIn sowie die/den KoordinatorIn. Demnach fungiert die Führungskraft bei der Führungsrolle der Repräsentantin bzw. des Repräsentanten als organisatorischer Kopf der Organisation bzw. des Teams und vertritt diese sowohl nach innen als auch nach außen (z.B. durch das Halten von Eröffnungsreden). Die zweite Führungsrolle dieses Bereichs, die Führerin bzw. der Führer, beinhaltet sämtliche Aktivitäten rund um die Koordination, Anleitung und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Personalbesetzung und

-entwicklung. Das zentrale Merkmal der dritten Führungsrolle, der Koordinatorin bzw. der Koordinator, ist die Nutzung von formellen und informellen Kommunikationswegen um interne und externe Kontakte aufzubauen und diese langfristig zu pflegen. (vgl. *Rademacher* 2014, S. 205; *Steiger/Lippmann* 2013, S. 57; *Witwer* 2011, S. 14 f.)

Die charakteristischen Merkmale der informationsorientierten Führungsrollen liegen in der Sammlung, Bewertung, Interpretation und Verteilung von Informationen die Führungskräfte zur Aufgabenerfüllung benötigen (vgl. *Rademacher* 2014, S. 205; *Siebert* 2006, S. 21 f.; *Witwer* 2011, S. 14 f.). Folglich treten Managerinnen und Manager in diesen Führungsrollen als Kommunikatoren auf. Dieser zweite Aktivitätsbereich beinhaltet nach Mintzberg die/den InformationssammlerIn, die/den InformationsverteilerIn sowie die/den SprecherIn. In der Führungsrolle der Informationssammlerin bzw. des Informationssammlers sammelt und filtert die Führungskraft sehr unterschiedliche Informationen, die ihr/sein Verständnis in Bezug auf die Organisation und deren Umwelt fördert. Als Informationsverteilerin bzw. Informationsverteilers gibt die Führungskraft relevante interne und externe Informationen an die Organisationsmitglieder weiter. Diese Informationen können sowohl harte Fakten aber auch Spekulationen oder Gerüchte beinhalten. In der letzten Führungsrolle dieses Bereichs agiert die Führungskraft als Sprecherin bzw. Sprecher und informiert externe Personen über Pläne, Entwicklungen sowie Resultate der Organisation. (vgl. *Rademacher* 2014, S. 205; *Steiger/Lippmann* 2013, S. 57; *Witwer* 2011, S. 14 f.)

Der dritte und letzte Aktivitätsbereich beinhaltet all jene Führungsrollen, die in Prozessen der Entscheidungsfindung als Machtausüber auftreten und Entscheidungen herbeiführen, Probleme lösen sowie Ressourcen zuteilen (vgl. *Rademacher* 2014, S. 205; *Siebert* 2006, S. 22). Unter diesen Bereich fallen nach *Mintzberg* (vgl. 1973, o.S.) die Führungsrollen der/des UnternehmerIns, der/des KrisenmanagerIns, der/des RessourcenzuteilerIns sowie der/des VerhandlungsführerIns. Demnach sucht die Führungskraft bei der Führungsrolle der Unternehmerin bzw. des Unternehmers inner- und außerhalb der Organisation nach Verbesserungschancen und Innovationsfeldern und leitet erforderliche Umsetzungsmaßnahmen ein. In der zweiten Führungsrolle, der Krisenmanagerin bzw. des Krisenmanagers, erkennt und bewältigt die Führungskraft extern oder intern verursachte Störungen und Probleme des betrieblichen Leistungsprozesses. Des Weiteren beinhaltet diese Rolle die frühzeitige Erstellung von Plänen zur Risikominimierung. Im Rahmen der Führungsrolle der Ressourcenzuteilerin bzw. des Ressourcenzuteilers entscheidet die Führungskraft über die Vergabe von Ressourcen (z.B. Personal- oder Finanzressourcen)

an Teams oder Abteilungen. (vgl. *Frey* 2016, S. 50-52; *Rademacher* 2014, S. 205; *Steiger/Lippmann* 2013, S. 57; *Witwer* 2011, S. 15) Die Verhandlungsführerin bzw. der Verhandlungsführer stellt die letzte Führungsrolle des entscheidungsorientierten Bereichs dar. Die Führungskraft führt in dieser Führungsrolle Verhandlungen im Namen der Organisation mit externen Personen und setzt sich für die internen Unternehmensinteressen ein (vgl. *Frey* 2016, S. 50-52; *Rademacher* 2014, S. 205).

3.3 Führungstechniken

Führungs- bzw. Managementtechniken sind „Konstrukte aus Regeln, Verfahren und Instrumenten, die geschaffen und eingesetzt werden, um arbeitsteilige Institutionen effizienter zu führen" (*Straub* 2012, S. 497). Sie stellen konkrete Handlungsmuster bzw. Verhaltensweisen für Managerinnen und Manager dar und ermöglichen dadurch eine vereinfachte Lösung von organisatorischen Problemen (vgl. *Achouri* 2011, S. 268; *Bartscher* o.J.; *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 384; *Reichmann/Sommerguter-Reichmann* 2013, S. 44). Voraussetzung für die erfolgreiche Anwendung dieser Führungstechniken sind planbare Aufgaben und Prozesse sowie präzise Ziel- bzw. Grenzwertvorgaben (vgl. *Drumm* 2013, S. 302). Die Literatur unterscheidet eine Vielzahl an Führungstechniken, auch „Management-by-Techniken" genannt, die sich in sach- bzw. personenbezogene Führungstechniken unterteilen lassen (Siehe Tabelle 3 - Management-by-Techniken) (vgl. *Achouri* 2011, S. 270; *Straub* 2012, S. 498). Nachfolgend werden die in der Praxis häufigsten umgesetzten Führungstechniken (in der Tabelle fett geschrieben) näher beschrieben.

Tabelle 3 - Management-by-Techniken

Management-by-Techniken	
Sachbezogene Führungstechniken	**Personenbezogene Führungstechniken**
▪ Management by Alternatives	▪ Management by Conflicts
▪ Management by Breakthrough	▪ Management by Control and Direction
▪ Management by Crisis	▪ Management by Communication
▪ **Management by Exception**	▪ **Management by Motivation**
▪ Management by Innovation	▪ **Management by Delegation**
▪ **Management by Objectives**	▪ Management by Information
▪ Management by Results	▪ Management by Participation
▪ Management by Systems	▪ Management by Communication and Participation

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Straub* 2012, S. 498

Das zentrale Merkmal von Management-by-Exception ist, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern innerhalb eines definierten Rahmens Entscheidungskompetenz besitzen. Bei dieser Führungstechnik werden Aufgaben an einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter delegiert und ihnen ein gewisser Ermessenspielraum eingeräumt. Ein Eingreifen der Führungskraft ist nur bei starken Abweichungen oder unlösbaren Problemen notwendig, wodurch sich die Arbeit von Managerinnen und Managern auf Ausnahmen und Abweichungen reduziert. Der wesentliche Vorteil dieser Führungstechnik liegt vor allem in der Entlastung der Führungskraft von Routine- bzw. Kontrolltätigkeiten sowie einer erhöhten Arbeitszufriedenheit, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren Aufgabenbereichen weitgehend selbstständig Entscheidungen treffen können. Problematisch erweist sich allerdings die einseitige Fokussierung auf Abweichungen bzw. die Tendenz die Führungsarbeit, auf die Abweichungsbeseitigung zu beschränken, da dadurch Initiative und Motivation unterdrückt werden. (vgl. *Achouri* 2011, S. 270 f.; *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 385 f.; *Straub* 2012, S. 498)

Die Führungstechnik Management-by-Objectives basiert im Wesentlichen auf Zielvereinbarungen und deren Kontrolle. Die Führungskraft vereinbart, abgeleitet aus den Unternehmenszielen, gemeinsam mit der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter klar definierte Ziele bzw. Zwischenziele, auf Basis derer die Zielerreichung regelmäßig kontrolliert wird. Nachdem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Zielbildungsprozess aktiv eingebunden sind, ermöglicht diese Führungstechnik eine erhöhte Transparenz, erhöhte zielorientierte Handlungsweise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Steigerung der Motivation. (vgl. *Achouri* 2011, S. 270-272; *Drumm* 2013, S. 302; *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 387 f.; *Reichmann/Sommerguter-Reich-*

mann 2013, S. 44) Durch Management-by-Objektives wird die Führungstätigkeit auf die Kontrolle der Zielerreichung reduziert, wodurch Managerinnen und Manager entlastet werden können (vgl. *Reichmann/Sommerguter-Reichmann* 2013, S. 44). Nachteilig wird allerdings die Operationalisierung der Ziele sowie die Zurechenbarkeit von erreichten Ergebnissen auf übergeordnete Ziele angesehen (vgl. *Achouri* 2011, S. 270-272; *Drumm* 2013, S. 302; *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 387 f.).

Bei der Führungstechnik Management-by-Motivation erfolgt die Führung durch Leistungsanreize, durch welche die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer außerordentlichen Arbeitsleistung motiviert werden sollen. Diese Führungstechnik setzt das Leitbild der mündigen Mitarbeiterin bzw. des mündigen Mitarbeiters voraus, dass durch den hohen Grad der intrinsischen Motivation gekennzeichnet ist. Demnach sollten sich Leistungsanreize stets an den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren. Die Leistungsanreize können sowohl monetärer (z.B. Prämien) als auch nicht monetärer Art (z.B. Gewährung einer möglichst großen Handlungsautonomie) sein. Der wesentliche Vorteil liegt, durch die Orientierung an den MitarbeiterInnenbedürfnissen, in der Steigerung der Motivation sowie der Arbeitsleistung. (vgl. *Hungenberg/Wulf* 2011, S. 386 f.; *Reichmann/Sommerguter-Reichmann* 2013, S. 45)

Management-by-Delegation ist im Wesentlichen durch die Delegation von Aufgaben und deren Erfolgskontrolle gekennzeichnet. Folglich werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über Routinetätigkeiten hinausgehende, selbstständig zu bearbeitende Aufgabenbereiche übertragen und zusammen mit der Führungskraft konkrete Zielvorgaben bzw. Meilensteine vereinbart. (vgl. *Reichmann/Sommerguter-Reichmann* 2013, S. 44; *Straub* 2012, S. 499) Durch dieses Führungskonzept können einerseits Führungskräfte entlastet und andererseits Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bezug auf Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft gefördert werden (vgl. *Achouri* 2011, S. 270-272). Weitere Vorteile werden vor allem in Bezug auf die optimalere Ausnutzung der MitarbeiterInnenpotenziale gesehen. Nachteilig wird vor allem der hohe Grad an Formalitäten (z.B. Arbeitsanweisungen, Rollen-, Prozessbeschreibungen, etc.) angesehen (vgl. *Achouri* 2011, S. 270-272; *Reichmann/Sommerguter-Reichmann* 2013, S. 44; *Straub* 2012, S. 499).

3.4 Modell wirksamer Führung nach Malik

Zu einem wichtigen Standardwerk in der heutigen Managementliteratur zählt das Buch „Führen, Leisten, Leben“ von *Fredmund Malik* (2014, o.S.), indem er das Modell wirksamer Führung beschreibt. Das Modell soll Führungskräften als Handlungsanleitung dienen und besteht im Wesentlichen aus vier Grundelementen (Grundsätze, Aufgaben, Werkzeuge und Verantwortung). Zusätzlich zu den vier Grundelementen fügte *Malik* (2014, S. 64) die Elemente Kommunikation, als Medium zur Anwendung wirksamer Führung, und Hinweise zur praktischen Anwendung, da sich das Modell auf verschiedene (bekannte und neue) Gebiete anwenden lässt, hinzu. (vgl. *Malik 2014, S. 64-66)*

Das erste Grundelement sind die Grundsätze (oder Prinzipien), die den Kern wirksamer Führung bilden und zugleich das professionelle Fundament des Managements darstellen. Grundsätze regeln einerseits die Qualität der Aufgabenerfüllung und andererseits den Einsatz von Werkzeugen. Zu den Grundsätzen wirksamer Führung zählt Malik (2014, S. 71-162) die Resultatorientierung, den Beitrag zum Ganzen, die Konzentration auf Weniges, die Nutzung von Stärken, das Vertrauen in die MitarbeiterInnen sowie positive Gedanken, um Chancen erkennen und nutzen zu können. (vgl. *Malik 2014, S. 65)*

Das zweite Grundelement bilden die Aufgaben, die im Rahmen der Führungskräfte erfüllt werden müssen (vgl. *Malik* 2014, S. 65f.). *Malik* (2014, S. 170-250) sieht die primären Führungsaufgaben im Sorgen für Ziele, im Organisieren, im Entscheiden, im Kontrollieren sowie in der Entwicklung und Förderung von MitarbeiterInnen.

Das dritte Grundelement sind die Werkzeuge, die bei der Aufgabenerfüllung eingesetzt werden. Zu den wesentlichsten Werkzeugen wirksamer Führung und Selbstführung zählen die Sitzung, der Bericht, die Stellengestaltung und Einsatzsteuerung, die persönliche Arbeitsmethodik, das Budget und die Budgetierung, die Leistungsbeurteilung sowie die Systemerneuerung (vgl. *Malik* 2014, S. 66; *Malik* 2014, S. 269-372). Eine wichtige Gemeinsamkeit dieser drei Grundelemente ist, dass sie von den Führungskräften im Wesentlichen erlernt werden können und keine Sache von Talent oder außernatürlicher Begabung sind (vgl. *Malik* 2014, S. 65f.).

Das vierte Grundelement wirksamer Führung stellt die mit der Ausübung des Führungsberufs verbundene Verantwortung dar, die vor allem in beruflicher Alltagsethik begründet werden kann (vgl. *Malik* 2014, S. 66).

4 Empirische Studie

Das vierte Kapitel beinhaltet die methodischen Grundlagen sowie konkreten Untersuchungsergebnisse dieser Masterarbeit. Dementsprechend werden in Kapitel 4.1 die methodische Vorgehensweise näher beschrieben und begründet und in Kapitel 4.2 die konkreten Untersuchungsergebnisse dargestellt.

4.1 Methodik

Die Methodik der vorliegenden Masterarbeit ist der qualitativen Sozialforschung zuzuordnen. In den nachfolgenden Kapiteln wird demnach die Methodenwahl umfassend beschrieben und begründet, das Erhebungsinstrument und das Auswertungs- und Analyseverfahren ausführlicher dargestellt sowie die konkrete Untersuchung (Auswahl der Untersuchungsgruppe, Interviewleitfaden und Interview-Durchführung) näher erläutert.

4.1.1 Beschreibung und Begründung der Methodenwahl

Die Sozialforschung kann grundsätzlich in qualitative und quantitative Forschungsmethoden unterschieden werden. In der qualitativen Sozialforschung werden, im Gegensatz zur quantitativen Sozialforschung, in der Hypothesen prüfende Methoden verwendet werden, Hypothesen erst aus den Untersuchungsergebnissen abgeleitet. Dabei verfolgt die qualitative Sozialforschung das Ziel, das Verständnis der sozialen Wirklichkeit zu verbessern und Beziehungen, Gemeinsamkeiten sowie Gegensätzlichkeiten der Untersuchungsergebnisse aufzuzeigen. (vgl. *Flick et al.* 2010, S. 14; *Hienerth et al.* 2008, S. 189 f.; *Lamnek* 2005, S. 250; *Mayring* 2010, S. 20)

Das Ziel dieser Masterarbeit ist die Beantwortung der Forschungsfrage um in den weiteren Schritten Hypothesen und Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Aus diesem Grund wurde in dieser Masterarbeit der Literaturanalyse eine besondere Bedeutung zugeschrieben. Die Literaturrecherche erfolgt mit Hilfe von Datenbanken (u.a. Springer, ebsco, etc.) und die Basis bildet dabei klassische Managementliteratur, Publikationen aus der Forschung sowie Fachliteratur zum Thema Führung. Auf Grundlage des theoretischen Teils dieser Masterarbeit wurde in weiterer Folge ein sensibilisierendes Konzept, als Grundlage für die Entwicklung des Interviewleitfadens, erstellt. Die Daten wurden anschließend mittels teilstandardisierten Interviews erhoben und mit Hilfe der Themenanalyse von *Froschauer/Lueger* (vgl. 2003, S. 158 f.)

ausgewertet. Der Interviewleitfaden wurde mit offenen Fragen gestaltet, um den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern den Freiraum für eine individuelle Beantwortung zu ermöglichen (vgl. *Gläser/Laudel* 2010, S. 111-114).

Wie bereits eingangs erwähnt, wurde für die vorliegende Masterarbeit die qualitative Forschungsmethode herangezogen, dies einerseits aufgrund ihrer Charakteristika, in der neue Sachverhalte in der Tiefe analysiert und neue Erkenntnisse gewonnen werden können und andererseits im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand und die zu erwartenden Erkenntnissen. Insbesondere die Neuartigkeit des Forschungsgegenstandes sowie die fehlenden wissenschaftlich begründeten Theorien, von deren Hypothesen abgeleitet werden müssten, begründen die Wahl dieses Forschungsdesigns. Des Weiteren erfolgte die Wahl der qualitativen Sozialforschung aufgrund der offeneren Zugangsweise zum Forschungsgegenstand und der größeren Tiefe des Informationsgehalts der Ergebnisse. (vgl. *Flick et al.* 2010, S. 27; *Mayring* 2010, S. 21)

4.1.2 Beschreibung des Erhebungsinstruments

Aufgrund des positiven Einflusses natürlicher Interviewsituationen auf die Offenheit der InterviewpartnerInnen sowie den Wahrheitsgehalt und die Vollständigkeit von Aussagen, die durch den Verzicht umfangreicher Interviewvorgaben erreicht werden können, wird im Rahmen dieser Masterarbeit das teilstandardisierte Interview als Erhebungsinstrument herangezogen (vgl. *Mayring* 2010, S. 66).

Das teilstandardisierte Interview ermöglicht dabei auf interessante Aspekte näher einzugehen, flexibler auf die InterviewpartnerInnen reagieren und, sofern von der Interviewerin bzw. dem Interviewer als sinnvoll erachtet, in den Gesprächsverlauf aktiv eingreifen zu können. Des Weiteren ermöglicht ein teilstandardisiertes Interview eine bessere Vergleichbarkeit der Interviews, da durch den Leitfaden eine Struktur für die weitere Datenauswertung und –analyse sichergestellt wird. Dementsprechend können mit Hilfe des teilstandardisierten Interviews auch Divergenzen zwischen den Interviews reduziert sowie die Berücksichtigung aller, für diese Masterarbeit relevanten, Informationen gewährleistet werden. (vgl. *Flick et al.* 2010, S. 134 f.; *Gläser/Laudel* 2010, S.111-114)

Der Interviewleitfaden der im Rahmen dieser Masterarbeit herangezogen wurde, wird in Kapitel 4.1.4.2 beschrieben und im Anhang dargestellt.

4.1.3 Beschreibung des Auswertungs- und Analyseverfahrens

Nach der Durchführung der Interviews wurden die aufgezeichneten Gespräche transkribiert und dokumentiert. Für die Transkription wurde die wörtliche Protokollierungstechnik gewählt und in einem ersten Schritt die Interviews wortgetreu in Textform übertragen. Nachdem der Fokus dieser Masterarbeit auf den thematisch-inhaltlichen Informationen liegt, wurden in einem zweiten Schritt u.a. die Sprechpausen, „Mhms“, „Ahs“ aus den Transkripten entfernt, da diese Äußerungen für die Arbeit nicht relevant sind und den Interviewinhalt nicht verändern. (vgl. *Mayring* 2010, S. 91, *Froschauer/Lueger* 2003, S. 159)

Für die Auswertung und Analyse der Interviewergebnisse wurde die Themenanalyse nach *Ulrike Froschauer* und *Manfred Lueger* (vgl. 2003, S. 158) herangezogen, da diese den wesentlichen Vorteil hat, systematisch größere Textmengen leicht erarbeiten zu können (vgl. *Froschauer/Lueger*, 2003, S. 111). Die Themenanalyse ermöglicht „einen Überblick über die Themen zu verschaffen, diese in ihren Kernaussagen zusammenzufassen und den Kontext ihres Auftretens zu erkunden“ (*Froschauer/Lueger* 2003, S. 158) und dadurch Meinungen/Einstellungen der InterviewpartnerInnen zu bestimmten Themen differenzierter herausarbeiten zu können. Generell können zwei Verfahren der Themenanalyse (Textreduktionsverfahren und Codierverfahren) unterschieden werden, die aufeinander aufbauend angewendet werden können. (vgl. *Froschauer/Lueger* 2003, S. 158 f.)

Für die vorliegende Meisterarbeit wurde das Textreduktionsverfahren angewendet, „um sich über die im Gesprächsmaterial auftauchende Vielfalt an Themen, deren Darstellungsweise und Zusammenhang einen Überblick zu verschaffen“ (*Froschauer/Lueger* 2003, S. 158) und charakteristische Merkmale herauszuarbeiten, um in weiterer Folge Unterschiede in den Themen zu verdeutlichen (vgl. *Froschauer/Lueger* 2003, S. 158 f.). Hierzu wurden in einem ersten Schritt die zusammengehörigen Textstellen je Thema identifiziert. Die nächsten Schritte umfassten die Identifikation des Themas und Suche nach zuordenbaren Textstellen, die Herausarbeitung zentraler Charakteristika je Thema inkl. Berücksichtigung des Kontextes, in dem das Thema vorkam, die Thematisierung der Themenabfolge und die Analyse und Herausarbeitung der Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten der Themen. Abschließend wurden die Themen und Charakteristika im Kontext zur Forschungsfrage gestellt und in einen Gesamtzusammenhang gebracht. (vgl. *Froschauer/Lueger* 2003, S. 160 f.)

4.1.4 Beschreibung der konkreten Untersuchung

Dieses Kapitel gibt einen Einblick in die konkrete Untersuchung dieser Masterarbeit. Demnach wird die Auswahl der Untersuchungsgruppe, der Interviewfaden sowie die Vorgehensweise bei der Interview-Durchführung ausführlich beschrieben und erläutert.

4.1.4.1 Auswahl der Untersuchungsgruppe

Die Untersuchungsgruppe dieser Masterarbeit setzt sich aus zehn österreichischen Führungskräften aus Unternehmen mit geschäftserfolgsrelevantem IT-Beitrag zusammen. Die Auswahl der InterviewpartnerInnen erfolgte auf Basis ausführlicher Recherchen und persönlicher Referenzen. Alle Unternehmen setzen flexible Arbeitsmodelle, wie in Kapitel 2.2 beschrieben, zumindest in bestimmten Bereichen oder Unternehmensweit, ein.

Das primäre Auswahlkriterium der InterviewpartnerInnen wurde auf die Erfahrungswerte im Rahmen von direkter Führung in flexiblen Arbeitsmodellen gelegt. Dementsprechend wurden Führungskräfte mit einer direkt zuführenden Leitungsspanne von etwa 6-12 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als InterviewpartnerInnen ausgewählt. Zudem wurden Unternehmen mit geschäftserfolgsrelevantem IT-Beitrag herangezogen, da davon ausgegangen wird, dass der Trend zur Flexibilisierung in diesen Unternehmen besonders bemerkbar ist und Führungskräfte bereits mit dieser Thematik konfrontiert wurden. Die nachstehende Tabelle 4 zeigt einen Überblick über die Funktion der InterviewpartnerInnen, deren Branche sowie der Leitungsspanne und Dauer in einer Führungsposition.

Tabelle 4 - Übersicht der InterviewpartnerInnen

Nr.	Funktion	Branche	Leitungs-spanne	Dauer in einer Führungs-position
1	Abteilungsleitung	Öffentlicher Bereich	8 MA	16 Jahre
2	Geschäftsleitung	Informationstechnologie	11 MA	11 Jahre
3	Projektkoordination	Öffentlicher Bereich	12 MA	3 Jahre
4	Stabstellenleitung	Öffentlicher Bereich	7 MA	6 Jahre
5	Abteilungsleitung	Elektrotechnik	20 MA	10 Jahre
6	Abteilungsleitung	Pharmabranche	7 MA	20 Jahre
7	Bereichsleitung	Informationstechnologie	8 MA	1,5 Jahre
8	Geschäftsleitung	Rechtsberatung	6 MA	10 Jahre
9	Geschäftsleitung	Informationstechnologie	7 MA	25 Jahre
10	Geschäftsleitung	Informationstechnologie	10 MA	11 Jahre

Quelle: Eigene Darstellung

Des Weiteren befindet sich im Anhang eine detaillierte Übersicht zu den einzelnen Interviews (Siehe Anhang C). Diese beinhaltet, über die Informationen in Tabelle 4 hinaus, Daten zum Geschlecht der InterviewpartnerInnen, Ort des Unternehmens, Dauer der Beschäftigung der InterviewpartnerInnen im Unternehmen sowie eine zeitliche Angabe zu der Interviewdauer.

An dieser Stelle wird, wie eingangs beschrieben, angemerkt, dass die Einschränkung der InterviewpartnerInnen bzw. Unternehmen zu einer begrenzten Sichtweise führen und eine Übertragung der Ergebnisse z.B. auf andere Unternehmen oder Nationen nicht garantiert werden kann. Des Weiteren bezieht sich der Fokus dieser Masterarbeit auf die Perspektive der Führungskräfte, weshalb die der MitarbeiterInnen der InterviewpartnerInnen nicht berücksichtigt wurde.

4.1.4.2 Interviewleitfaden

Der empirische Teil dieser Masterarbeit beruht auf teilstandardisierten Interviews, die mit Hilfe eines Interviewleitfadens (Siehe Anhang B) durchgeführt wurden. Der Interviewleitfaden stellt dabei eine Hilfestellung für die Autorin dar und gibt dem Interview eine Struktur.

Die Grundlage für die Entwicklung des Interviewleitfadens bildete ein sensibilisierendes Konzept (Siehe Anhang A), dass einen Gesamtüberblick der empirischen Untersuchung liefert. Demnach stellt das sensibilisierende Konzept einerseits die konkrete Fragestellung dieser Arbeit in den Fokus und orientiert sich andererseits an den theoretischen Grundlagen. Für die Darstellung des sensibilisierenden Konzeptes wurde eine Mindmap-Form gewählt.

Basierend auf dem sensibilisierenden Konzept wurde der Interviewleitfaden in folgende Themenbereiche untergliedert:

- Wahrnehmung (Flexibilisierungsachsen / -formen, Führungsverhalten, -instrumente)
- Auswirkungen (Führungsverhalten, Umgang, Unternehmen)
- Verhaltensweisen & Schlüsselqualifikationen

Je Themenbereich wurden anschließend konkrete Fragen entwickelt, die sich im Wesentlichen in Haupt- und Unterfragen unterteilen. Die Interviewfragen wurden als offene, neutrale Fragen bzw. W-Fragen formuliert, um die Antwortmöglichkeiten der InterviewpartnerInnen möglichst offen zu halten und eine wertneutrale Atmosphäre zu schaffen.

Zusätzlich beinhaltet der Interviewleitfaden einen Einleitungs- und Warming-Up- sowie einen Abschluss Teil. Im Einleitungsteil werden die Autorin, die organisatorischen Rahmenbedingungen und das Forschungsthema den InterviewpartnerInnen näher erläutert. Der Warming-Up

Teil dient dazu, offene Punkte zur Interviewpartnerin bzw. zum Interviewpartner (Position, Leitungsspanne, Dauer der Beschäftigung im Unternehmen) zu stellen und dadurch bereits zu Beginn eine angenehme Interview-Atmosphäre zu schaffen. Im letzten Teil (Abschluss) wird einerseits die Möglichkeit eingeräumt um offene Themen aus Sicht der Interviewpartnerinnen bzw. des Interviewpartners zu behandeln und andererseits die weitere Vorgehensweise zu besprechen.

4.1.4.3 Interview-Durchführung

Wie bereits in Kapitel 4.1.4.2 beschrieben wurde im Vorfeld ein sensibilisierendes Konzept und ein Interviewleitfaden erstellt.

In Vorbereitung auf die Interviews wurden zunächst die ausgewählten Führungskräfte telefonisch oder per E-Mail kontaktiert, um einerseits mit ihnen einen Interviewtermin zu vereinbaren und Sie andererseits vorab über das Forschungsthema sowie organisatorische Rahmenbedingungen (Dauer des Interviews, Vertraulichkeit, etc.) zu informieren.

Die zehn Interviews fanden im Zeitraum November 2016 bis Jänner 2017 in den Büros der Führungskräften bzw. Kommunikationszone der Unternehmen statt. Es wird angemerkt, dass die für die InterviewpartnerInnen vertrauten Räumlichkeiten zu einer angenehmen Atmosphäre beigetragen und eine offene und positive Gesprächsführung unterstützt haben. Die Dauer der Interviews lag durchschnittlich bei 43 Minuten und variierte allgemein zwischen einer halben und einer Stunde. Die zeitlichen Unterschiede der Interviews sind dahingehend zurückzuführen, dass das Interview an die vorab vereinbarte zeitliche Verfügbarkeit der Führungskräfte angepasst wurde. Alle Interviews decken, unabhängig von der Interviewdauer, die inhaltlichen Themen des Interviewleitfadens ab.

Zu Beginn der Interviews wurden nochmals die Autorin, die organisatorischen Rahmenbedingungen und das Forschungsthema vorgestellt. Es wurde von allen InterviewpartnerInnen die Einverständnis eingeholt, dass das Interview aufgenommen, transkribiert und in anonymisierter Form analysiert wird. Mit Hilfe des Leitfadens wurden anschließend die Interviewfragen geklärt und Interviews durchgeführt. Es wurden insgesamt zehn Interviews durchgeführt. Um flexible auf die InterviewpartnerInnen reagieren und auf interessante Aspekte näher eingehen zu können wurden die Fragen aus dem Interviewleitfaden nicht starr abgehandelt, sondern flexibel in verschiedener Reihenfolge behandelt. Dabei wurde darauf geachtet, dass jeder Themenbereich ausführlich beantwortet wurde. Zum Abschluss wurde den InterviewpartnerInnen die

Möglichkeit eingeräumt, offene Themen, die im Interview nicht behandelt wurden, der Autorin mitzugeben.

Nach der Durchführung der Interviews wurden die aufgezeichneten Interviews transkribiert und dokumentiert. Für die Transkription wurde die wörtliche Protokollierungstechnik gewählt und in einem ersten Schritt die Interviews wortgetreu in Textform übertragen. Nonverbale Elemente (z.B. „Mhms“, „Ahs“, Lachen, Räuspern) wurden, da der Fokus dieser Masterarbeit auf thematisch-inhaltlichen Informationen liegt und diese Äußerungen nicht für Arbeit relevant sind, in einem weiteren Schritt entfernt. Des Weiteren wurden die Transkripte aus datenschutzrechtlichen Gründen anonymisiert und nicht veröffentlicht.

Im Anschluss wurde das erhobene Datenmaterial, wie in Kapitel 4.1.3 beschrieben, nach der Themenanalyse von *Ulrike Froschauer* und *Manfred Lueger* (vgl. 2003, S. 158) ausgewertet und analysiert.

4.2 Empirische Untersuchung

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dieser Masterarbeit wurden mit Hilfe der Themenanalyse nach *Ulrike Froschauer* und *Manfred Lueger* (vgl. 2003, S. 158) zusammengefasst. Hierbei wurden nur jene Untersuchungsergebnisse herangezogen und verwendet, welche konkret in Zusammenhang mit der Forschungsfrage stehen. In den nachfolgenden Kapiteln werden einerseits die durch die Interviews gewonnenen Untersuchungsergebnisse aufbereitet und dargestellt und andererseits auf Basis der gewonnen Erkenntnisse die Untersuchungsergebnisse interpretiert.

4.2.1 Darstellung der Ergebnisse

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt anhand der drei Flexibilisierungsachsen (Verlagerung des unternehmerischen Risikos, Flexibilisierung von Menge, zeitlicher & personaler Allokation von Arbeit sowie Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit) nach *Hofmann et al.* (vgl. 2015, S. 11). Darüber hinaus werden die Ergebnisse der durchgeführten Interviews je Flexibilisierungsachse basierend auf den Themenschwerpunkten dargestellt und generelle Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten herausgearbeitet. Die Themenschwerpunkte wurden aus der Forschungsfrage abgeleitet und umfassen die Wahrnehmung (Flexibilisierungsformen, Führungsverhalten, Rolle der Führungskraft und Vor-/Nachteile), die Auswirkungen für Führungskräfte sowie Schlüsselkompetenzen und Verhaltensweisen von Führungskräften.

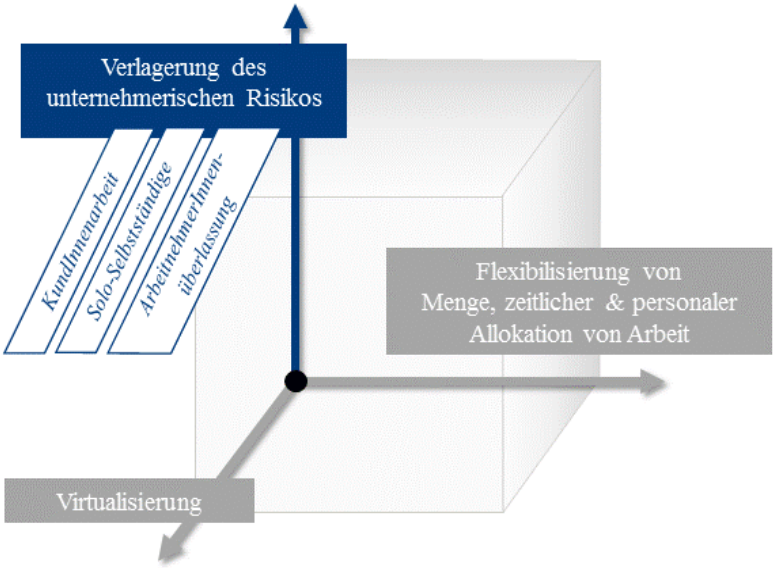
4.2.1.1 Verlagerung des unternehmerischen Risikos auf die Arbeitsleistenden

Wahrnehmung der Verlagerung des unternehmerischen Risikos auf die Arbeitsleistenden

Flexibilisierungsformen

Die Flexibilisierung der Arbeitswelt spiegelt sich in der Ausprägung bei den befragten InterviewpartnerInnen auf der Achse „Verlagerung des unternehmerischen Risikos“ unterschiedlich wider. Die Mehrheit der Befragten geben an, dass sie flexible Arbeitsmodelle in ihrem Unternehmen nutzen. (vgl. *IP2*: 80-84; *IP4*: 39-42; *IP6*: 484-487; *IP7*: 55f.; *IP8*; 61f.; *IP9*: 18-20; *IP10*: 68-72)

Abbildung 10 - Flexibilisierungsachse: Verlagerung des unternehmerischen Risikos auf die Arbeitsleistenden



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Hofmann et al.* 2015, S. 11

Zwei der zehn interviewten Unternehmen erklärten allerdings, dass bei ihnen kein unternehmerisches Risiko ausgelagert wird (vgl. *IP1*: 43-46; *IP5*: 57). Die am häufigsten genannte Flexibilisierungsform stellt dabei die ArbeitnehmerInnenüberlassung dar. Eine weitere beliebte Form stellen Selbstständige, Werksvertragsbedienstete und freie DienstnehmerInnen dar. Alle dieser Arbeitsformen werden von den Unternehmen genutzt um Leistungen und Services zu zukaufen, die entweder außerhalb des Kernkompetenzbereichs liegen (u.a. Zukauf von spezifischen Know-how) oder um Lastspitzen abzudecken (vgl. *IP2*: 80-84; *IP4*: 39-42; *IP6*: 484-487; *IP7*: 59-61; *IP9*: 18-20). Auffallend ist, dass die Auslagerung des unternehmerischen Risikos in den befragten Unternehmen unterschiedliche Zeithorizonte, die in Zusammenhang mit der ausgelagerten Tätigkeit stehen, aufweisen. Dementsprechend nutzen Unternehmen flexible Arbeitsmodelle dieser Achse sowohl kurz- als auch langfristig. Unter kurzfristiger Nutzung werden von den befragten InterviewpartnerInnen vor allem Tätigkeiten im Projekt- bzw. Beratungsumfeld genannt. (vgl. *IP2*: 80-84; *IP4*: 39-42; *IP6*: 484-487; *IP7*: 55f.; IP7: 59-61; *IP7*: 71-73; *IP8*; 61f.; *IP9*: 18-20; *IP10*: 68-72)

Führungsverhalten

Auffallend ist, dass sich die befragten InterviewpartnerInnen in ihrem Führungsverhalten von der Verlagerung des unternehmerischen Risikos weniger bis kaum betroffen fühlen (vgl. *IP2*: 156-163; *IP4*: 176; *IP9*: 217-219; *IP8*: 180). Ein Teil der Führungskräfte erklärt, dass externe MitarbeiterInnen als MitarbeiterInnen mit einem anderen Vertrag wahrgenommen werden und in der täglichen Führung zwischen internem und externem Personal keine großen Unterschiede bestehen. Unterschiede wurden nur in Bezug auf die Teilnahme von Firmenveranstaltungen sowie der Möglichkeit der Nutzung von Telearbeit genannt. (vgl. *IP2*: 156-163; *IP4*: 176) Der andere Teil der Befragten nimmt hingegen MitarbeiterInnen, die aufgrund der Verlagerung des unternehmerischen Risikos aufgenommen wurden, eher als Partnerunternehmen und nicht als integraler Teil des Unternehmens wahr. Die Antworten der InterviewpartnerInnen zeigen des Weiteren, dass Führung in dieser Flexibilisierungsachse anders gelebt wird. Es wird dabei davon ausgegangen, dass diese MitarbeiterInnen Voll-Kaufleute sind und folglich keine Führung im eigentlichen Sinn sondern eine andere Art der Betreuung benötigen. (vgl. *IP8*: 138; *IP8*: 180f.; *IP9*: 217-225)

Rolle der Führungskraft

Aufgrund der vorliegenden Antworten der befragten InterviewpartnerInnen konnte die Rolle der Führungskraft in dieser Flexibilisierungsachse nicht einheitlich definiert werden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Rolle der Führungskraft in diesem Kontext eher allgemein und unabhängig von diesen flexiblen Arbeitsmodellen gesehen wird. (vgl. *IP2*: 156-163; *IP4*: 176; *IP8*: 138; *IP8*: 180f.; *IP9*: 217-225)

Vor- und Nachteile

Des Weiteren werden von den Befragten keine expliziten Vor- und Nachteile für die Führungsarbeit und die MitarbeiterInnen genannt. Die Antworten der befragten InterviewpartnerInnen richten sich vor allem auf die Unternehmenssichtweise. Vorteile der Nutzung flexibler Arbeitsmodelle werden daher vor allem in der Abdeckung von Lastspitzen, der raschen und temporären Nutzung von spezifischen Know-how sowie der Verlagerung von Risiken auf Beschäftigte, gesehen. Auffallend ist, dass sowohl Vor- als auch Nachteile in Bezug auf die Kosten genannt wurden. Eine Führungskraft gab an, dass durch die punktuelle Nutzung dieser Arbeitsmodelle erhöhte Kosten für das Unternehmen entstehen. Andere Befragte gaben wiederrum an, dass sie einen Kostenvorteil für das Unternehmen sehen, da die Verrechnung nach definierten Arbeitsergebnissen/-leistungen erfolgt. (vgl. *IP2*: 81-84; *IP8*: 67-69; *IP9*: 144-147)

Auswirkungen für Führungskräfte

Die Antworten der befragten Führungskräfte zeigen, wie einleitend beschrieben, dass keine wesentlichen Auswirkungen der Verlagerung des unternehmerischen Risikos auf den Führungsalltag erkennbar sind (vgl. *IP2*: 156-163; *IP4*: 176; *IP9*: 217-219; *IP8*: 180).

Schlüsselkompetenzen & Verhaltensweisen von Führungskräften

Abschließend wurden die InterviewpartnerInnen zu besonders wichtigen Schlüsselkompetenzen und Verhaltensweisen im Kontext dieser Flexibilisierungsachse befragt. Auch hier konnten, wie bei der Führungsrolle, keine spezifischen Schlüsselqualifikationen der Achse „Verlagerung des unternehmerischen Risikos" erhoben werden. Der primäre Grund liegt darin, dass sich die Führung und die damit verbundenen Schlüsselkompetenzen in diesem Kontext für die befragten InterviewpartnerInnen nicht wesentlich, von der „normalen" Führung, unterscheidet (vgl. *IP2*: 156-163; *IP4*: 176; *IP9*: 217-219; *IP8*: 180).

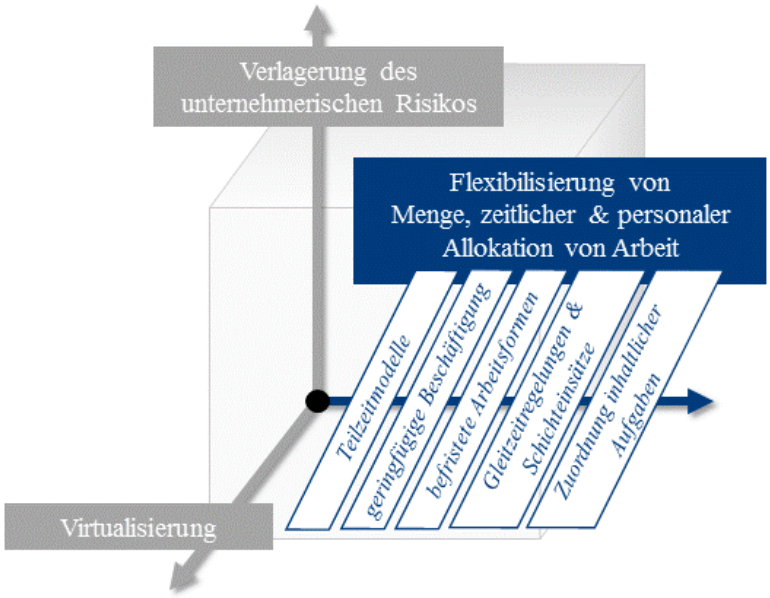
4.2.1.2 Flexibilisierung von Menge, zeitlicher & personaler Allokation von Arbeit

Wahrnehmung der Flexibilisierung von Menge, zeitlicher & personaler Allokation von Arbeit

Flexibilisierungsformen

Die Flexibilisierung der Arbeitswelt spiegelt sich bei allen befragten InterviewpartnerInnen am ausgeprägtesten auf der Achse „Flexibilisierung in Bezug auf das Arbeitsvolumen und die Zuordnung von Arbeitsaufgaben auf Beschäftigte" wider. Die Antworten der Führungskräfte bezüglich der Nutzung flexibler Arbeitsmodelle sind zum Teil sehr ähnlich. Auffallend ist, dass alle Unter-

Abbildung 11 - Flexibilisierungsachse: Flexibilisierung von Menge, zeitlicher und personaler Allokation von Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Hofmann et al.* 2015, S. 11

nehmen Gleitzeitregelungen einsetzen. Unterschiede sind in der Ausprägung der Gleitzeitregelungen zu erkennen, da sowohl Gleitzeitregelungen mit und ohne Kernzeit zur Anwendung kommen (vgl. *IP1*: 21f.; *IP2*: 64f.; *IP3*: 103f.; *IP4*: 24f.; *IP5*: 22f.; *IP6*:45f.; *IP7*: 28; *IP8*: 75f.; *IP9*: 17f.; *IP10*: 44f.) Des Weiteren wird in einigen Unternehmen Teilzeitarbeit als flexibles Arbeitsmodell eingesetzt und meist, unabhängig von der Elternteilzeit, individuell mit den MitarbeiterInnen vereinbart (vgl. *IP1*: S. 26-29; *IP2*: 87f.; *IP4*: 39-44; *IP5*: 28-30; *IP7*: 49-52; *IP8*: 114). Eine der befragten Führungskräfte gab außerdem an, dass in ihrem/seinem Unternehmen niemand Vollzeit angestellt ist (vgl. *IP8*: 114). Darüber hinaus werden von der Hälfte der befragten Unternehmen befristete Arbeitsmodelle, Schichtdienst- und Bereitschaftsmodelle sowie geringfügige Beschäftigung als flexible Arbeitsmodelle eingesetzt (vgl. *IP1*: 23-25; *IP2*: S. 84f.; *IP3*: 97-99; *IP4*: 29-31; *IP4*: 51f.; *IP5*: 62f.; *IP6*: 54-58; *IP9*: 16-18) Die Flexibilisierung der Zuordnung von Arbeitsaufgaben wurde nur von zwei der zehn InterviewpartnerInnen explizit erwähnt (vgl. *IP2*: 21-23; *IP6*: 512-514).

Führungsverhalten

Die befragten InterviewpartnerInnen fühlen sich in ihrem Führungsverhalten von der Flexibilisierung der Menge, zeitlicher und personaler Allokation von Arbeit unterschiedlich betroffen. Zwei der befragten Unternehmen gaben an, dass Sie vor allem das Thema „Leistung vs. Anwesenheit“ in Ihrem Führungsalltag begleitet. Dabei stellt die Auflösung tief verankerter Auffassungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass Anwesenheit bereits eine Leistung ist bzw. eine erhöhte Anwesenheit zu einer erhöhten Leistung führt, eine der schwierigsten Führungsaufgaben dar (vgl. *IP8*: 47-53; *IP10*: 75-86). Als einen weiteren besonderen Aspekt gab die Mehrheit der befragten Führungskräfte an, dass es im Kontext mit zeitlich flexiblen Arbeitsmodellen zu einem erhöhten Vertrauen gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bedarf, da ansonsten die Arbeitsbelastung, durch ständige Kontrollen, nicht machbar wäre. Der Aufbau des Vertrauensverhältnisses, die laufende Beobachtung der Entwicklung des entgegengebrachten Vertrauens sowie die Beseitigung der Misstrauenskultur stellen dabei wesentliche Führungsaufgaben für die InterviewpartnerInnen dar. (vgl. *IP1*: 73f.; *IP1*: 86-88; *IP2*: 296-302; *IP3*: 479-482; *IP4*: 107-110; *IP8*: 188-193; *IP8*: 428-430) Einige der befragten InterviewpartnerInnen heben dabei besonders, die selbstständige und eigenverantwortliche Arbeitsweise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen von flexiblen Arbeitsmodellen hervor. Diese führt in Verbindung mit dem uneingeschränkten Vertrauen dazu, dass Führungskräfte lernen müssen, mit gewissen Fehlern zu rechnen und mit abweichenden Herangehensweisen der MitarbeiterInnen umzugehen. (vgl. *IP4*: 105; *IP4*: 107-114; *IP6*: 120-126; *IP8*: 95; *IP8*: 182-186; *IP8*: 193-

197) Neben dem Leistungs- und Vertrauensthema fühlen sich die befragten InterviewpartnerInnen in ihrem Führungsalltag vor allem im Hinblick auf die Kommunikation und das Terminmanagement beeinflusst (vgl. *IP5*: 141-143; *IP9*: 23-30; *IP10*: 113-116). Zeitlich flexible Arbeitsmodelle erschweren direkte Kontakte und Beziehungen zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dies lässt sich zum einen auf die flexible Arbeitszeitgestaltung zurückführen, die es den Führungskräften erschwert sich in regelmäßigen Abständen mit allen MitarbeiterInnen auszutauschen und zum anderen steigt der Kommunikationsoverhead, der benötigt wird um alle MitarbeiterInnen informiert und am Laufenden zu halten. (vgl. *IP5*: 141-143; *IP9*: 23-30; *IP10*: 113-116). Des Weiteren zeigen die Antworten der befragten InterviewpartnerInnen, dass sich die Flexibilisierung der Menge, zeitlicher und personaler Allokation von Arbeit vor allem im Terminmanagement niederschlägt. Die Vereinbarung gemeinsamer Meetings bedarf einer längerfristigen Planung und einer höheren Rücksichtnahme auf die Gewohnheiten der MitarbeiterInnen, um auch sicher zu stellen, dass jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter an der Besprechung teilnehmen kann. (vgl. *IP5*: 63-65; *IP5*: 87-90; *IP7*: 85-89) Es wurde allerdings auch angemerkt, dass sich bei MitarbeiterInnen im Laufe der Zeit eine gewisse Regelmäßigkeit der Arbeitszeiten herauskristallisiert und daher Situationen, in denen die Führungskraft nicht weiß wann die MitarbeiterInnen verfügbar sind, eher selten vorkommen (vgl. *IP7*: 89-74; *IP8*: 78-81).

Rolle der Führungskraft

Die Rolle der Führungskraft in der flexiblen Arbeitswelt wurde von den befragten InterviewpartnerInnen unterschiedlich definiert. Auffallend ist, dass die Hälfte der Befragten den Vertrauensvorschuss in diesem Kontext besonders hervorheben (vgl. *IP1*: 74-82; *IP2*: 296-302; *IP4*: 196-201; *IP4*: 250-254; *IP6*: 116-118; *IP10*: 155-163; *IP10*: 178-183). Führungskräfte müssen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Vertrauen und Freiräume gewähren, die aus Sicht der befragten InterviewpartnerInnen dazu führen, dass Führungskräfte zwangsläufig mehr Selbstdisziplin benötigen und den Sprung über ihren Schatten wagen müssen (vgl. *IP1*: 77-88; *IP4*: 250-254; *IP10*: 178-183). Außerdem sehen die interviewten Führungskräfte ihre Rolle in der flexiblen Arbeitswelt darin, für Rahmenbedingungen zu sorgen bzw. ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in denen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestmöglich arbeiten können (vgl. *IP1*: 77-82; *IP3*: 252-256; *IP7*: 327-329; *IP8*: 275-279). Zwei der InterviewpartnerInnen gaben an, dass sie die Führungsrolle als zentrale Ansprechpartnerin bzw. zentraler Ansprechpartner bei Problemstellungen oder benötigten Ratschlägen und Meinungen, sehen (vgl. *IP6*: 127-129; *IP8*: 219f.). Ein weiterer wichtiger Aspekt der Führungsrolle in der flexiblen Arbeitswelt besteht

laut den Befragten in der Schaffung von Klarheit bei den MitarbeiterInnen. Darunter kann zusammengefasst die Vereinbarung und Vermittlung von Zielen und Visionen verstanden werden, in denen die Führungskraft als Vermittler zwischen Unternehmens- und MitarbeiterInnenebene fungiert. (vgl. *IP1*: 74-77; *IP3*: 252-256; *IP4*: 196-201; *IP5*: 123-125; *IP8*: 307f.)

Vor- und Nachteile

Von den befragten InterviewpartnerInnen werden unterschiedliche Vor- und Nachteile für die Führungsarbeit wahrgenommen. Aus Sicht der Führungskraft werden die wesentlichen Nachteile der Achse „Flexibilisierung in Bezug auf das Arbeitsvolumen und die Zuordnung von Arbeitsaufgaben auf Beschäftigte“ für Führungskräfte vor allem im steigenden Planungs- und Koordinationsaufwand gesehen (vgl. *IP1*: 123-129; *IP4*: 295-297; *IP4*: 303-306; *IP5*: 187-191; *IP10*: 252). Eine Interviewpartnerin bzw. ein Interviewpartner gab an, dass es aufgrund der von flexiblen Arbeitszeitmodellen geänderten Rahmenbedingungen zu einem gefühlten Steuerungsverlust der Führungskraft kommt, da die grundsätzliche Veränderung des Führungsmodells für viele Führungskräfte eine großer Herausforderung darstellt (vgl. *IP3*: 325-328). Die relevantesten Vorteile aus Sicht der Führungskraft werden von den Befragten vor allem in zwei Bereichen gesehen. Zum einen im Bereich der Möglichkeit der eigenen Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle, die in weiterer Folge zu einer erleichterten Gestaltung des Arbeitsalltages, leichteren Berücksichtigung privater Situationen und Verbesserung der Work-Life-Balance führt. Eine Führungskraft erklärte in diesem Zusammenhang, dass sie/er einen wesentlichen Vorteil in der Gewährung zeitlicher Flexibilität sieht, da MitarbeiterInnen diese Flexibilität sehr schätzen und in auftragsstarken Phasen diese Flexibilität, in Form von erhöhten zeitlichen Einsatz, zurückgeben. Der zweite Bereich umfasst die Nutzung der Flexibilisierungsformen durch Führungskräfte als Incentive oder Zeichen der Wertschätzung für ihre/seine MitarbeiterInnen, um die Zufriedenheit und Motivation sicherzustellen. (vgl. *IP3*: 139-141; *IP3*: 320; *IP3*: 324f.; *IP3*: 347-350; *IP5*: 82; *IP5*: 199-203; *IP7*: 143-148; *IP10*: 362-366). Aus Sicht der MitarbeiterInnen zeigen die Aussagen der befragten InterviewpartnerInnen, dass besonders die Themen leichtere Berücksichtigung privater Situationen bzw. Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und die dadurch resultierende Reduzierung von Stress sowie die Verbesserung der Work-Life Balance, als Vorteil wahrgenommen werden (vgl. *IP2*: 67-70; *IP2*: 88f.; *IP2*: 199-204; *IP3*: 104f.; *IP3*: 324; *IP3*: 328-332; *IP3*: 253-255; *IP10*: 240-242; *IP10*: 322). Nachteile für die Führungsarbeit aus Sicht der MitarbeiterInnen werden primär dahingehend gesehen, dass eine höhere zeitliche Flexibilisierung zu Stress, Verunsicherung und psychische Belastungen führen

kann, sofern die MitarbeiterInnen nicht in der Lage sind, mit flexiblen Arbeitsmodellen umzugehen (vgl. *IP3*: 320-324; *IP3*: 334-341; *IP3*: 358-366; *IP8*: 201-204; *IP8*: 208f.).

Darüber hinaus wurden im Rahmen der durchgeführten Interviews die Führungskräfte zu den Auswirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle aus Unternehmenssicht befragt. Generell wurde von den Befragten angemerkt, dass die Flexibilisierung der Menge, zeitlicher und personaler Allokation von Arbeit als eine unverzichtbare Unternehmenseigenschaft in der heutigen Arbeitswelt anzusehen ist. Die befragten InterviewpartnerInnen gaben an, dass die Auswirkungen dahingehend positiv sichtbar sind, da man als Unternehmen in der Lage ist qualifizierte MitarbeiterInnen zu gewinnen und sich mit Hilfe flexibler Arbeitsmodelle als attraktive/r Arbeitgeber/in positionieren kann. (vgl. *IP2*: 223-230; *IP3*: 355-358; *IP7*: 278-281; *IP8*: 436-438; *IP9*: 137; *IP10*: 214-218; *IP10*: 220-232; *IP10*: 269-273) Eine weitere positive Auswirkung dieser Flexibilisierungsachse wird vor allem in der verbesserten Reaktionsfähigkeit bzw. erhöhten KundInnenenorientierung gesehen. Unternehmen sind durch die zeitliche Flexibilisierung besser in der Lage, den Anforderungen der KundInnen zu entsprechen. (vgl. *IP2*: 217-230; *IP3*: 115-118; *IP7*: 91-94) Nach Auffassung der Befragten wird eine weitere Auswirkung bzw. Herausforderung für Unternehmen dahingehend gesehen, dass entsprechenden Rahmenbedingungen (Änderung von Geschäftsprozessen, Abrechnungsmodalitäten, etc.) zur Verfügung gestellt werden müssen (vgl. *IP3*: 357-362; IP3*:* 372-377; *IP3*: 435-438; *IP10*: 99-101). Eine Führungskraft hebt besonders hervor, dass die gesetzlichen Rahmenbedingungen für Unternehmen, insbesondere in Bezug auf Arbeitszeitregelungen und –erfassungen, der heutigen Zeit nicht entsprechen (vgl. *IP10*: 423-427; *IP10*: 448-451). Im Rahmen der durchgeführten Interviews konnte allerdings aufgrund von fehlenden Daten nicht festgestellt werden, dass die Flexibilisierung der Menge, zeitlicher und personaler Allokation von Arbeit in Unternehmen zu einer Erhöhung bzw. zu einer Reduzierung der Produktivität oder Kosten beitragen (vgl. *IP4*: 405-409; *IP7*: 295). Die Antworten der Unternehmen zeigen des Weiteren, dass diese der Meinung sind, die Flexibilisierungsformen dieser Achse ausreichend zu nutzen. Folglich gab keines der Unternehmen an, zukünftig flexible Arbeitsmodelle nicht weiter auszubauen. (*IP1*: 183-187; *IP2*: 308f.; *IP3*: 445-447; *IP4*: 445-455; *IP5*: 283-284; *IP6*: 500-507; *IP7*: 291-294; *IP9*: 159f.; *IP10*: 404-406)

<u>Auswirkungen für Führungskräfte</u>

Die Antworten der befragten InterviewpartnerInnen zeigen, dass sich die Wahrnehmung der Flexibilisierung der Menge, zeitlicher und personaler Allokation von Arbeit in Bezug auf die

Führungsarbeit mit den Auswirkungen auf den Führungsalltag zum Großteil decken. Wie bereits eingangs erwähnt, sehen zwei der InterviewpartnerInnen die Auflösung tief verankerter Auffassungen des Themas „Leistung vs. Anwesenheit“ als eine wesentliche Auswirkungen auf die Führungsarbeit (vgl. *IP8*: 47-53; *IP10*: 75-86). In Bezug auf den Umgang mit dieser Auswirkung gaben die Befragten an, dass es wichtig sei, den gemeinsamen Erfolg in den Vordergrund zu stellen, ohne dabei akribisch die Anwesenheit zu kontrollieren. Dabei werden vor allem die Vorbildwirkung als Führungskraft sowie unterschiedliche Kommunikationsformen genutzt (vgl. *IP8*: 47-53; *IP10*: 41-47; *IP10*: 200f.). In Bezug auf den Umgang mit der Erhöhung des Vertrauens gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fügten die Führungskräfte an, dass die gewissenhafte Personalauswahl eine wichtige Grundlage bildet und Führungskräfte lernen müssen, ihren MitarbeiterInnen Vertrauensvorschüsse zu gewähren (vgl. *IP1*: 70-71; *IP2*: 296-302; *IP3*: 479-482; *IP4*: 107-110; *IP8*: 428-430). Eine Interviewpartnerin bzw. ein Interviewpartner ergänzte in diesem Zusammenhang, dass Führungskräfte auch Konsequenzen bei falscher Personalentscheidungen oder fehlender Veränderungsfähigkeit der MitarbeiterInnen, treffen müssen (vgl. IP8: 204-212; IP8: 463-466). Wie bereits zu Beginn beschrieben, werden die Auswirkung auf die Kommunikation und das Terminmanagement in dem erhöhten Planungs- und Koordinationsaufwand sowie dem erschwerten Beziehungs-/ Kontaktaufbau gesehen. Der Umgang mit den Auswirkungen erfolgt bei den Befragten durch fixe Terminstrukturen und einer längerfristigen Planung, in denen Termine mit den MitarbeiterInnen bewusst eingeplant und abgehalten werden. Die Rücksichtnahme auf die MitarbeiterInnen-Gewohnheiten erfolgt dabei allerdings von InterviewpartnerIn zu InterviewpartnerIn unterschiedlich. Darüber hinaus verwenden die Führungskräfte zusätzlich, zu den direkten Kontakten zu den MitarbeiterInnen, andere Kommunikationsmittel (z.B.: Chatsysteme, Kollaboration Tools, E-Mail, …). (vgl. *IP3*: 172-175; *IP3*: 252-256; *IP4*: 204f.; *IP5*: 141-143; *IP5*: 63-65; *IP5*: 87-90; *IP5*: 141-143; *IP7*: 85-89; *IP9*: 23-30; *IP10*: 113-116; *IP10*: 258f.) Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die wichtigsten Werkzeuge für den Umgang mit Auswirkungen der Flexibilisierung der Menge, zeitlicher und personaler Allokation von Arbeit in zwei wesentliche Bereiche unterteilt werden. Der erste Bereich umfasst sämtliche Kommunikationsinstrumente, die sich vom persönlichen Gespräch, über Besprechungen, hinzu Kontakt via Telefon, E-Mail und Chatsysteme, bis hin zu modernen Kollaboration Plattformen ziehen. Einige der befragten Führungskräfte wiesen darauf hin, dass digitale Kommunikation keinen Ersatz für persönliche Gespräche und Interaktionen mit den MitarbeiterInnen darstellt. Des Weiteren fügten die Führungskräfte an, dass es den MitarbeiterInnen in Bezug auf die technische Ausstattung möglich

sein muss, z.B. via Telefon oder Chatsystem, zu kommunizieren. (vgl. *IP1*: 278-282; *IP3*: 272-278; *IP6*: 175f.; *IP8*: 385-389; *IP8*: 395-397; *IP10*: 187f.) Der zweite Bereich der die Führungsarbeit in dieser Flexibilisierungsachse unterstützt, wird von den befragten InterviewpartnerInnen in der Vorgabe von Zielen bzw. der Nutzung von Zielvereinbarungen gesehen. Wobei allerdings von einer Führungskraft angemerkt wird, dass nicht jede Tätigkeit für Zielvereinbarungen geeignet ist. (vgl. *IP1*: 74-77; *IP1*: 118-120; *IP3*: 293f.; *IP4*: 196-201; *IP4*: 270f.; *IP5*: 307f.; *IP7*: 160-162; *IP9*: 32).

Schlüsselkompetenzen & Verhaltensweisen von Führungskräften

Abschließend wurden die InterviewpartnerInnen zu besonders wichtigen Schlüsselkompetenzen und Verhaltensweisen im Kontext dieser Flexibilisierungsachse befragt. Die Antworten der interviewten Führungskräfte zeigen auch hier, dass der personalen Kompetenz, die Fähigkeiten umfassen, die im Zusammenhang mit dem eigenen Vertrauen und Vertrauen in andere stehen, eine hohe Bedeutung zugewiesen wird (vgl. *IP1*: 73f.; *IP1*: 135-137; *IP2*: 125f.; *IP3*: 479-482; *IP6*: 444-448; *IP10*: 416f.). Des Weiteren wird auch eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit der Führungskraft von den Befragten als besonders relevant erachtet (vgl. IP3: 490-494; *IP4*: 503-508; *IP5*: 292-294; *IP5*: 305-307; *IP7*: 306; *IP10*: 419). Einige InterviewpartnerInnen gaben an, dass die Führungskraft selbst ein gewisses Maß an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft aufweisen muss, um in diesen Kontexten agieren zu können (vgl. *IP1*: 249f.; *IP3*: 459f.; *IP9*: 175-183). Außerdem wurden seitens der befragten Führungskräfte noch Schlüsselkompetenzen, wie Empathie, Motivationsfähigkeit, Reflexionsfähigkeit sowie Problemlösungsfähigkeit genannt, die als bedeutungsvoll erachtet werden (vgl. *IP1*: 73f.; *IP1*: 135-137; *IP1*: 238f.; *IP1*: 249f.; *IP1*: 266-172; *IP1*: 220-230; *IP3*: 457-459; *IP3*: 459f.; *IP3*: 462-470; *IP3*: 475-479; *IP3*: 479-482; *IP3*: 490-494; *IP4*: 506-511; *IP5*: 294-297; *IP9*: 175-183).

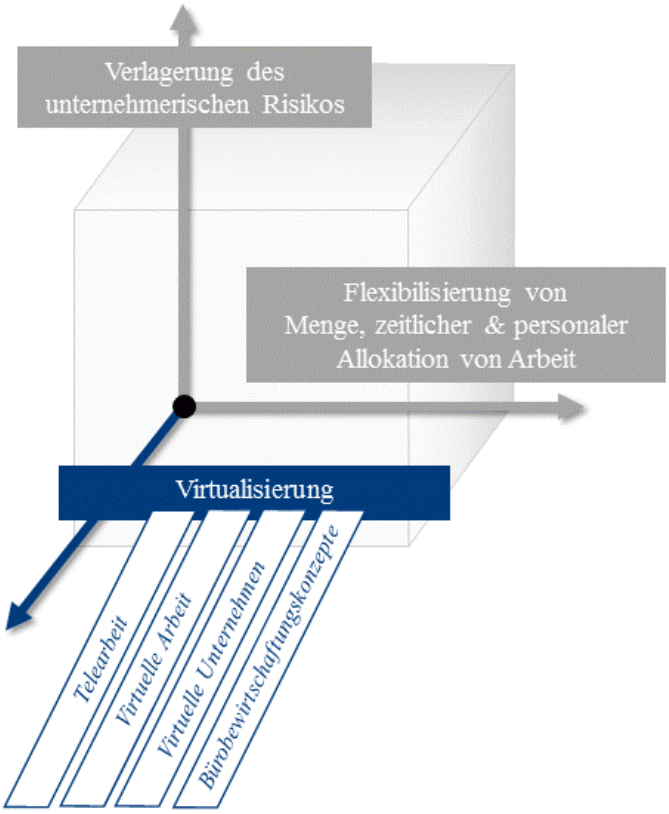
4.2.1.3 Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit

Wahrnehmung der Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit

Flexibilisierungsformen

Die Ausprägung der Flexibilisierung der Arbeitswelt spiegelt sich in der dritten Achse der „Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit“ bei den befragten InterviewpartnerInnen unterschiedlich wider (vgl. *IP1*: 37-39; *IP2*: 57-64; *IP3*: 148; *IP4*: 32f.; *IP4*:53-70; *IP5*: 32; *IP6*: 43-45; *IP7*: 38-40; *IP8*: 129f.; *IP9*: 14-16; *IP10*: 55-61). Die häufigste Flexibilisierungsform in Unternehmen stellt dabei die Telearbeit dar. Die Ausprägungen der Telearbeit variieren zwischen Teleheimarbeit bei der die MitarbeiterInnen ausschließlich von zu Hause arbeiten, alternierender Telearbeit, in der Arbeit alternierend von zu Hause und im Unternehmen erbracht wird sowie mobiler Arbeit bei der die MitarbeiterInnen an keinen Ort gebunden sind. Eine der befragten Führungskräfte erklärte, dass sich in ihrem/seinem Unternehmen die Telearbeit noch nicht ganzheitlich durchgesetzt hat. Allerdings aktuell seitens des Unternehmens ein Pilotprojekt zur Einführung von Telearbeit durchgeführt wird. (vgl. *IP4*: 32f.; *IP4*:53-70; *IP4*: 150f.; *IP5*: 32; *IP5*: 47f.; *IP6*: 43-45; *IP6*: 68-71; *IP6*: 76-81; *IP7*: 20-22; *IP7*: 38-40; *IP8*: 129f.; *IP10*: 370f.) Eine weitere verbreitete Flexibilisierungsform dieser Achse stellen moderne Bürobewirtschaftungskonzepte dar. Demnach gab die Hälfte der befragten InterviewpartnerInnen an, dass vor allem die flexible und bedarfsbezogene Zuteilung von Arbeitsplätzen und Besprechungsräumen in ihrem Unternehmen genutzt werden. (vgl. *IP2*: 57-64; *IP3*: 148; *IP7*: 69-75; *IP9*: 14-16; *IP10*: 55-58) Nur zwei der interviewten Führungskräfte betonen, dass bei ihnen virtuelle Teams

Abbildung 12 - Flexibilisierungsachse: Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Hofmann et al.* 2015, S. 11

zum Einsatz kommen (vgl. *IP9*: 14-16; *IP10*: 58-61) Die Nutzung von virtuellen Unternehmen erfolgt bei keinen der zehn befragten InterviewpartnerInnen.

Führungsverhalten

Die Antworten der Führungskräfte zeigen, dass die Achse Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit die Führungsarbeit am vielfältigsten beeinflusst. Wie bereits bei der Achse „Flexibilisierung in Bezug auf das Arbeitsvolumen und die Zuordnung von Arbeitsaufgaben auf Beschäftigte“ (Siehe Kapitel 4.2.1.2) erklärte die Mehrheit der Befragten, dass das Vertrauen gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Grundvoraussetzung in dieser Flexibilisierungsachse darstellt (vgl. *IP2*: 296-302; *IP3*: 479-482; *IP4*: 107-110; *IP4*: 376-378; *IP7*: 175-177; *IP8*: 428-430). Vor allem die in diesem Zusammenhang entstehende Angst, wie MitarbeiterInnen die physisch nicht greifbar sind, geführt werden, stellt viele Führungskräfte vor neue Herausforderungen und macht es diesen nicht einfacher zu steuern (vgl. *IP3*: 210-213). Gleich wie in Kapitel 4.2.1.2 sehen die befragten InterviewpartnerInnen das Terminmanagement und die Kommunikation als weiteren beeinflussenden Aspekt im flexiblen Führungsalltag. Die Führungskräfte gaben an, dass es schwieriger wird, zu wissen, wann MitarbeiterInnen wirklich physisch im Büro anwesend sind (vgl. *IP5*: 61f.; *IP4*: 152-154; *IP5*: 319-321; *IP10*: 113-116). Eine Interviewpartnerin bzw. ein Interviewpartner erklärte, dass vor allem im Kontext mit virtuellen Teams, wenn Teammitglieder aus verschiedenen Zeitzonen stammen, eine Erhöhung des Koordinationsaufwandes zu erkennen ist (vgl. *IP5*: 319-321). Vor allem aber das Thema Kommunikation rückt in der Achse Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit in den Vordergrund für Führungskräfte. Einige der Befragten geben an, dass sich durch die Nutzung virtueller Arbeitsmodelle der Kommunikationsaufwand erhöht hat. Dies lässt sich u.a. darauf zurückführen, dass die Kommunikation mit MitarbeiterInnen die nicht am gleichen Ort arbeiten, erschwert wird. Neben dem Kommunikationsoverhead, der benötigt wird, um alle MitarbeiterInnen informiert und am Laufenden zu halten, stellt vor allem der erhöhte Aufwand, um Arbeitssituationen, Stimmungslagen oder Belastungen der MitarbeiterInnen wahrzunehmen, eine besondere Herausforderung dar. (vgl. *IP5*: 97-100; *IP9*: 99-103; *IP10*: 109-122; *IP10*: 371-378) Die Antworten der befragten InterviewpartnerInnen zeigen allerdings auch, dass die Nutzung von unterschiedlichen Technologien (z.B. E-Mail, Video-, Telefonkonferenzen, Chatsystemen, Social Kollaboration Plattformen, etc.) die Kommunikation in der Zusammenarbeit bzw. den Führungsalltag in gewissen Situationen unterstützen können. Eine Führungskraft ist hingegen der Auffassung, dass vor allem Technologien, wie Videokonferenzen, nicht zu den gleichen Ergebnissen führen wie klassische Besprechungen. (vgl. *IP1*: 130-132;

IP1: 146-149; *IP2*: 98-115; *IP2*: 136-139; *IP3*: 236-242; *IP4*: 308-311; *IP6*: 131-134; *IP6*: 226-231) Des Weiteren zeigen die Antworten der Führungskräfte allgemein, dass nicht jede Tätigkeit örtlich unabhängig oder virtuell erfolgen kann, insbesondere dann, wenn Geschäftsprozesse oder Funktionen (z.B. aufgrund von datenschutzrechtlichen Vorgaben) dies nicht gestatten (vgl. *IP1*: 54-60; *IP3*: 233f.; *IP8*: 152-154). Neben den bereits beschriebenen Themen fühlen sich die interviewten Führungskräfte in ihrem Führungsalltag vor allem im Hinblick auf die ständige Erreichbarkeit beeinflusst. Auffallend ist, dass die Antworten der befragten InterviewpartnerInnen zeigen, dass diese Erreichbarkeit sowohl positiv als auch negativ wahrgenommen wird. Positive Aspekte für die Führungsarbeit durch ständige Erreichbarkeit sehen einige Führungskräfte vor allem im Zusammenhang mit der Gestaltung des Arbeitsalltages, da bereits am Weg in die Arbeit E-Mails gelesen und Prioritäten gesetzt werden können sowie darin das man rund um die Uhr bei Fragen oder Problemen zur Verfügung zu stehen kann. Einige Führungskräfte erklärten hingegen, dass die negativen Aspekte, wie die fehlende Möglichkeit aus dem Arbeitsprozess auszusteigen oder der Druck der permanenten Erreichbarkeit, die zu Überlastungssituationen bis hin zu psychischen Belastungen führen können, besonders relevant sind. (vgl. *IP1*: 96f.; *IP1*: 175f.; *IP2*: 215-217; *IP3*: 215-217; *IP4*: 125-138; *IP6*: 319-326; *IP6*: 340-343; *IP7*: 236-240; *IP7*: 250-252; *IP7*: 259-263) Letztlich fühlen sich die befragten InterviewpartnerInnen vor allem in Bezug auf die erschwerte Vermittlung einer klaren Richtung, Schaffung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit sowie die Durchführung von regelmäßigen Feedbackschleifen in diesem Kontext in Ihrem Führungsverhalten betroffen (vgl. *IP1*: 201-208; *IP5*: 108-111; *IP6*: 282-291).

Rolle der Führungskraft

Die Rolle der Führungskraft in der Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit wurde von den befragten InterviewpartnerInnen in Bezug auf den Vertrauensvorschuss sowie der Definition und Kommunikation von Zielen und des Gesamtbildes, analog zur zeitlichen Flexibilisierungsachse (Siehe Kapitel 4.2.1.2), beschrieben (vgl. *IP2*: 125-132; *IP2*: 166-181; *IP4*: 196-201; *IP6*: 185; *IP6*: 268-270). Ein weiterer wichtiger Aspekt der Führungsrolle in der flexiblen Arbeitswelt besteht laut den Befragten in der Vorbildwirkung der Führungskräfte gegenüber den MitarbeiterInnen, insbesondere im Kontext der permanenten Erreichbarkeit (vgl. *IP2*: 186; *IP2*: 245-248; *IP3*: 380-383; *IP4*: 408; *IP4*: 495f.; *IP5*: 226-229; *IP6*: 358f.; *IP9*: 133-135). Zwei der InterviewpartnerInnen erklärten außerdem, dass sie die primäre Aufgabe der Führungskraft in diesem Kontext in der Anleitung und dem Coaching, um MitarbeiterInnen zu einer selbstständige Arbeitsweise zu verhelfen, sehen (vgl. *IP2*: 147-149; *IP9*: 66-70; *IP6*: 248-251).

Vor- und Nachteile

Von den befragten InterviewpartnerInnen werden unterschiedliche Vor- und Nachteile für die Führungsarbeit wahrgenommen. Wie bereits in Kapitel 4.2.1.2 beschrieben, geben einige der Interviewten an, dass sie einen wesentlichen Vorteil von örtlich unabhängiger Arbeit in der einfacheren Gestaltung des Führungs- und Arbeitsalltages sehen, da sie in der Lage sind, überall zu arbeiten (vgl. *IP2*: 215-217; *IP3*: 215-218; *IP3*: 318f.; *IP6*: 319-326; *IP6*: 329; *IP6*: 340-343). Einige der InterviewpartnerInnen erklärten allerdings auch, dass eine gewisse Anwesenheit bzw. Präsenz von Führungskräften im ihrem Unternehmen erwartet wird. Diese Ansicht führt in einem Unternehmen sogar soweit, dass die Nutzung von Telearbeit nur für MitarbeiterInnen möglich ist. Die einfachere Gestaltung des Führungsalltages umfasst nach den Aussagen der Befragten auch die Möglichkeit, in Ruhe Tätigkeiten oder Themen, die im Büro nicht ungestört erledigt werden können, abzuarbeiten. (vgl. *IP3*: 215-218; *IP4*: 33-39; *IP5*: 184-187) Wie auch bereits in Kapitel 4.2.1.2 wird ein Vorteil in der Nutzung dieser Arbeitsmodelle als Incentive bzw. Goodie für MitarbeiterInnen gesehen, um die Zufriedenheit und Motivation zu fördern (vgl. *IP1*: 133-136; *IP4*: 322; *IP4*: 332-336; *IP7*: 194-197). Nachteile werden von den befragten InterviewpartnerInnen einerseits in Bezug auf den Druck der ständigen Erreichbarkeit und der dadurch fehlenden Möglichkeit, aus dem Arbeitsprozess auszusteigen und andererseits in dem steigenden Planungs- und Koordinationsaufwand wahrgenommen (vgl. *IP4*: 295-297; *IP4*: 393-396; *IP5*: 61f.; *IP5*: 187-191; *IP6*: 316-319; *IP9*: 99-103; *IP9*: 111-116). In diesem Zusammenhang merkte eine Führungskraft an, dass besonders schwächere MitarbeiterInnen in flexiblen Arbeitsmodellen einen erhöhten Coaching- und Betreuungsbedarf benötigen und daher der Führungsaufwand für diese MitarbeiterInnen steigt (vgl. IP9: 111-116). Aus Sicht der MitarbeiterInnen zeigen die Aussagen der befragten InterviewpartnerInnen, dass sich die Antworten in Bezug auf die Vor- und Nachteile aus MitarbeiterInnen- und Führungskräftesicht zum Großteil, wie z.B. der flexibleren Gestaltung des Arbeitsalltages, dem erhöhten Kommunikationsaufwand sowie dem erhöhten Druck der permanenten Erreichbarkeit, decken. Insbesondere die im Zusammenhang mit der einfacheren Gestaltung des Arbeitsalltags stehenden Vorteile für MitarbeiterInnen, wie der Wegfall von Anfahrtszeiten oder die bessere Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben, werden von den Führungskräften besonders hervorgehoben. (vgl. *IP4*: 311-314; *IP4*: 342; *IP4*: 359; *IP5*: 183f.; *IP6*: 344-348; *IP7*: 188f.; *IP8*: 144f.; *IP9*: 125-129; *IP10*: 118-122) Eine der Befragten bzw. einer der Befragten ist allerdings der Meinung, dass der Vorteil für MitarbeiterInnen nur dort gegeben ist, wo eine enge Integration zwischen Arbeits- und Freizeit vorherrscht (vgl. *IP9*: 121-125). Folglich werden die wesentlichen Nachteile

dieser Flexibilisierungsachse, neben dem Druck der permanenten Erreichbarkeit, vor allem in jenen Bereichen gesehen, in denen es den MitarbeiterInnen nicht möglich ist aus den Arbeitsprozessen auszusteigen oder eine Abgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben vorzunehmen. In diesen Fällen geraten MitarbeiterInnen aus Sicht zwei der befragten InterviewpartnerInnen, leichter in Situationen, die zu Überlastungen bis hin zum Burn-Out führen können. (vgl. *IP4*: 322f.; *IP4*: 328-330; *IP4*: 393-396; *IP9*: 125-129)

Die Aussagen der InterviewpartnerInnen zeigen, dass die Vor- und Nachteile flexibler Arbeitsmodelle auf Unternehmen dieser Flexibilisierungsachse unterschiedlich wahrgenommen werden. Einige Unternehmen erklärten, dass sie einen wesentlichen Vorteil in der Nutzung dieser flexiblen Arbeitsmodelle insbesondere in der Reduzierung von Fehlzeiten sowie der Erhöhung der Zufriedenheit sehen. Von den Befragten wurde hierbei vor allem die bessere Vereinbarkeit des Berufs- und Privatleben als Hauptgrund genannt, da Unternehmen für private Verpflichtungen oder wenn sich MitarbeiterInnen nicht ganz fit fühlen, keine Fehlzeiten, in Form von Krankenständen oder Urlaubstage, in Anspruch nehmen müssen. (vgl. *IP4*: 126-128; *IP7*: 194-197; *IP9*: 127-142) Ein Unternehmen gab, wie auch bereits bei der zeitlichen Flexibilisierung (Siehe Kapitel 4.2.1.2), an, dass die Virtualisierung von Prozesse der Zusammenarbeit eine unverzichtbare Unternehmenseigenschaft in der heutigen Arbeitswelt darstellt um die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen (vgl. *IP9*: 70-73; *IP9*: 107-109; *IP9*: 137). Die Aussagen zu den Vor- und Nachteilen in Bezug auf die Unternehmenskosten unterscheiden sich in zwei wesentlichen Argumentationspunkten. Ein Teil der InterviewpartnerInnen ist der Meinung, dass sich die Virtualisierung des Arbeitsplatzes positiv auf die Unternehmenskosten auswirkt, da z.B. Kosten im Bereich Büromieten eingespart werden können. Andererseits werden allerdings die erhöhten Aufwände für Unternehmen in Bezug auf die Schaffung von Rahmenbedingungen sowie dem steigendem Kommunikationsbedarf als negative Kosteneinflüsse wahrgenommen. (vgl. *IP4*: 380-384; *IP7*: 241-244; *IP9*: 142-149). Des Weiteren wurden die interviewten Führungskräfte zu den Auswirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle aus Unternehmenssicht befragt, die sich im Wesentlichen mit den soeben beschriebenen Vor- und Nachteilen sowie den Auswirkungen zeitlicher Flexibilisierung decken. Entsprechend sehen die InterviewpartnerInnen die relevantesten Auswirkungen in der Reduzierung von Fehlzeiten, Erhöhung der Zufriedenheit, Erhöhung/Reduzierung der Unternehmensaufwände-/kosten, Verbesserung der Reaktionsgeschwindigkeit und –fähigkeit auf KundInnenanfragen. (vgl. *IP2*: 217-230; *IP3*: 442-447; IP4: 426-429; IP4: 440-442; IP5: 270-274; *IP7*: 91-94; IP9: 127-149) An Hand der Antworten der Befragten hinsichtlich des Ausbaus dieser Flexibilisierungsachse

wurde von drei Führungskräften explizit darauf hingewiesen, dass zukünftig noch weitere Modelle in den Unternehmen eingeführt werden (vgl. IP1: 39-43; IP4: 75; IP4: 84-86; IP6: 88f.; IP6: 373-377).

Auswirkungen für Führungskräfte

Die Antworten der befragten InterviewpartnerInnen zeigen, dass sich die Wahrnehmung der Flexibilisierungsachse „Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit“ in Bezug auf die Führungsarbeit mit den Auswirkungen auf den Führungsalltag zum Großteil decken. Allgemein erklärten zwei der Befragten, dass aufgrund des gesellschaftlichen und technologischen Wandels die Anforderungen an Führungskräfte, wie z.B. technologische Aufgeschlossenheit, in der Virtualisierungsachse signifikant höher empfunden werden, als in klassischen Unternehmen (vgl. *IP1*: 52-54; *IP2*: 379-381; *IP2*: 246-260). Aus Sicht der InterviewpartnerInnen bedarf es zum Umgang mit diesen neuen Anforderungen vor allem eine erhöhte Veränderungs- und Lernbereitschaft der Führungskräfte (vgl. *IP1*: 165; *IP2*: 243-246; *IP4*: 558-561). Wie bereits in Kapitel 4.2.1.2 beschrieben, sehen die interviewten Führungskräfte wesentliche Auswirkungen auf die Führungsarbeit bei örtlich unabhängiger Arbeit in dem Bedarf des erhöhten Vertrauens gegenüber den MitarbeiterInnen, dem erhöhten Planungs- und Koordinationsaufwand sowie dem schwereren Aufbau von Beziehungen zu den MitarbeiterInnen. Folglich gaben die befragten InterviewpartnerInnen an, dass insbesondere feste Strukturen, Kontinuität und der situationsspezifische Einsatz von Führungsinstrumenten den Umgang mit diesen Auswirkungen erleichtern. (vgl. *IP1*: 103-105; *IP2*: 296-302; *IP2*: 372-375; *IP3*: 172-175; *IP3*: 479-482; *IP5:* 286-288; *IP7:* 124f.; *IP9*: 161-163; *IP10*: 385-391; *IP10*: 397-400). In Bezug auf die Auswirkungen im Bereich der Kommunikation betont einer der befragten InterviewpartnerInnen, dass durch die bewusste Selektion und Regulation von Informationen versucht wird, der Kommunikationsoverhead für sich und die MitarbeiterInnen auf ein Mindestmaß zu minimieren (vgl. *IP6*: 151-169). Die Ergebnisse in Bezug auf den Umgang mit den Auswirkungen der permanenten Erreichbarkeit zeigen, dass die Mehrheit der Führungskräfte mit Hilfe der Vorbildwirkung versucht, den Druck auf die MitarbeiterInnen zu beseitigen, in dem sie z.B. bewusst die MitarbeiterInnen nur innerhalb ihrer Arbeitszeiten kontaktieren. (vgl. *IP2*: 259-261; *IP3*: 387-392; *IP3*: 365; *IP4*: 402-408; *IP5*: 226-229; *IP6*: 358-368; *IP6*: 461-463; *IP9*: 132f.) Als wichtigste Werkzeuge für den Umgang mit den Auswirkungen der Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit nennen die befragten InterviewpartnerInnen sämtliche Kommunikationsinstrumente (z.B. Face2Face Kommunikation, Live Meetings und Videokonferenzen, Chatwerkzeuge, Te-

lefoncalls, Teamkalender sowie Social Kollaboration- und Informationsplattformen), die spezifisch je Führungssituation eingesetzt werden sowie die Nutzung von Zielvorgaben oder bestimmten Kennzahlen/Servicelevels. Wobei allerdings auch von den Führungskräften hervorgehoben wird, dass der Einsatz elektronischer Kommunikationsinstrumente, persönliche Face2Face-Kommunikation nicht ersetzt kann. (vgl. *IP1*: 109; *IP2*: 104-109; *IP2*: 185f.; *IP4*: 308-310; *IP5*: 163-166; *IP5*: 169-171; *IP6*: 104-107; *IP6*: 138f. *IP6*: 175f.; *IP6*: 262-264; *IP9*: 32; *IP9*: 80-91; *IP10*: 127-131)

Schlüsselkompetenzen & Verhaltensweisen von Führungskräften

Im Kontext der Virtualisierung nennen die befragten InterviewpartnerInnen unterschiedliche relevante Schlüsselkompetenzen und Verhaltensweisen von Führungskräften. Auffallend ist, dass von den Interviewten eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit in diesem Kontext besonders hervorgehoben wird. Die Aussagen der Führungskräfte zeigen, dass insbesondere elektronische Kommunikation besonderes Fingerspitzengefühl bedarf. Aber auch die Vermittlung und der Transport von Visionen und Zielen sowie der Aufbau von Netzwerken begründen diese Schlüsselkompetenz für Führungskräfte. (vgl. *IP2*: 337; *IP2*: 363f.; *IP4*: 496-498; *IP4*: 510f.; *IP5*: 566-568; *IP5*: 305f.; *IP6*: 476-480; *IP9*: 186-189; *IP10*: 419) Einige der InterviewpartnerInnen erklärten, dass für sie vor allem personale Kompetenz, wie Zuversicht und Vertrauen, aufgrund der geringeren persönlichen Kontakte, als besonders wichtig erachtet werden. Außerdem merkten die befragten Führungskräfte an, dass Empathie, Motivations- und Problemlösungsfähigkeit zu relevanten Führungskompetenzen in der Virtualisierung von der Prozessen der Zusammenarbeit gehören. (vgl. *IP2*: 337-339; *IP2*: 368-372; *IP4*: 507-509; *IP4*: 513-524; *IP5*: 294-298; *IP6*: 444-448; *IP6*: 466-468; *IP9*: 175-177; *IP10*: 416f.) Als weitere relevante Schlüsselkompetenzen und Verhaltensweisen von Führungskräften werden Anpassungsfähigkeit, Ehrlichkeit, Flexibilität, Organisations- und Planungsfähigkeit, Selbstmanagement sowie technologischen Aufgeschlossenheit genannt (vgl. *IP2*: 339-342; *IP4*: 524f.; *IP5*: 292-294; *IP5*: 340-344; *IP5*: 347-350).

4.2.2 Interpretation der Ergebnisse

Nachfolgend werden die Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil dieser Masterarbeit, den Forschungsergebnissen der durchgeführten Interviews gegenübergestellt und interpretiert. Die Gegenüberstellung der Ergebnisse erfolgt, wie in Kapitel 4.2.1 beschrieben, anhand der drei Flexibilisierungsachsen (Verlagerung des unternehmerischen Risikos, Flexibilisierung von Menge, zeitlicher & personaler Allokation von Arbeit sowie Virtualisierung von Prozessen der

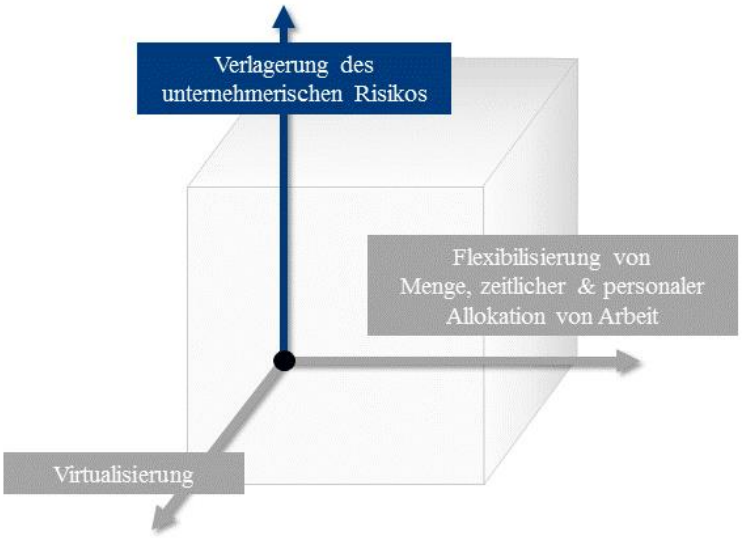
Zusammenarbeit) nach *Hofmann et al.* und den definierten Themenschwerpunkten (Wahrnehmung der Flexibilisierungsachse, Auswirkungen für Führungskräfte sowie Schlüsselkompetenzen und Verhaltensweisen von Führungskräften) (vgl. 2015, S. 11).

4.2.2.1 Verlagerung des unternehmerischen Risikos auf die Arbeitsleistenden

Wahrnehmung der Verlagerung des unternehmerischen Risikos auf die Arbeitsleistenden

Die Ausprägung der Flexibilisierungsachse „Verlagerung des unternehmerischen Risikos", insbesondere der Einsatz, der in der Theorie beschriebenen, Flexibilisierungsformen in Unternehmen konnte in der Empirie nur zum Teil bestätigt werden. In den Unternehmen der befragten Führungskräfte werden die Flexibilisierungsformen der ArbeitnehmerInnenüberlassung sowie Solo-Selbstständige eingesetzt. Der Einsatz der Flexibilisierungsform KundInnenarbeit wird hingegen von keinem der befragten Unternehmen angegeben. Generell lassen die Antworten darauf schließen, dass die Flexibilisierung der Arbeitswelt mit Hilfe der Verlagerung des unternehmerischen Risikos grundsätzlich in Unternehmen nicht so ausgeprägt wie andere Flexibilisierungsachsen genutzt wird.

Abbildung 13 - Flexibilisierungsachse: Verlagerung des unternehmerischen Risikos auf die Arbeitsleistenden



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Hofmann et al.* 2015, S. 11

Die in der Theorie beschriebenen Vorteile dieser Flexibilisierungsachse, der schnelleren Reaktionsfähigkeit und flexibleren Handlungsfähigkeit in Bezug auf Auftragsspitzen sowie die Reduzierung des unternehmerischen Risikos durch die Risikoverlagerung auf Beschäftigte, haben sich in der Empirie bestätigt. Die schnellere Reaktionsfähigkeit und flexiblere Handlungsfähigkeit sowie die Verlagerung von Risiken auf Beschäftigte scheinen klare Vorteile für Unternehmen zu sein. Der Kostenvorteil für Unternehmen, der u.a. aus der Verlagerung des unternehmerischen Risikos auf die Beschäftigten resultiert, konnte hingegen im empirischen Teil nur teilweise bestätigt werden, da durch eine punktuelle Nutzung dieser Arbeitsmodelle erhöhte

Kosten für Unternehmen entstehen können. Auf Basis der divergenten Ergebnisse ist anzunehmen, dass flexible Arbeitsmodelle die Unternehmenskosten sowohl positiv als auch negativ beeinflussen können. Des Weiteren wird in den durchgeführten Interviews die rasche und temporäre Nutzung von spezifischen Know-how als zusätzlicher Vorteil angegeben.

Auswirkungen für Führungskräfte

In Bezug auf die Führung in flexiblen Arbeitsformen werden von den befragten InterviewpartnerInnen kaum Änderungen oder Auswirkungen wahrgenommen. Dies lässt sich auf vor allem auf die Wahrnehmung externer MitarbeiterInnen zurückführen. Die Führungskräfte geben entweder an, keine explizite Differenzierung in ihrer Führung zwischen internen und externen MitarbeiterInnen vorzunehmen oder externes Personal als Partnerunternehmen zu betrachten, die eine andere Art an Führung benötigen. Die kohärenten Aussagen der Führungskräfte in Bezug auf die Wahrnehmung der MitarbeiterInnen deuten darauf hin, dass im Kontext dieser Flexibilisierungsachse keine wesentlichen Führungsunterschiede bestehen. Folglich konnten von den befragten InterviewpartnerInnen keine für diese Flexibilisierungsachse spezifischen Vor- oder Nachteile aus Führungssicht genannt werden.

Schlüsselkompetenzen & Verhaltensweisen von Führungskräften

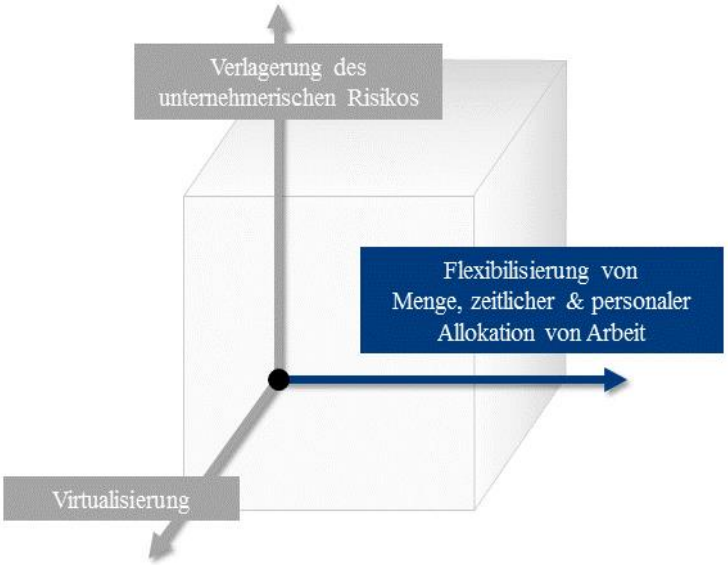
Ebenfalls zeigen die Antworten der befragten InterviewpartnerInnen, dass sich sowohl die Rolle der Führungskraft sowie die, für Führungskräfte relevanten, Schlüsselkompetenzen und Verhaltensweisen in dieser Flexibilisierungsachse nicht wesentlich von den Anforderungen an klassische Führungskräfte unterscheiden.

4.2.2.2 Flexibilisierung von Menge, zeitlicher & personaler Allokation von Arbeit

Wahrnehmung der Flexibilisierung von Menge, zeitlicher & personaler Allokation von Arbeit

Die in der Theorie beschriebenen Flexibilisierungsformen der Achse „Flexibilisierung von Menge, zeitlicher & personaler Allokation von Arbeit“ decken sich mit jenen, die die befragten Unternehmen einsetzen. Gleichzeitig zeigen die Antworten der Führungskräfte, dass Flexibilität in dieser Achse primär auf die Menge und zeitliche Allokation von Arbeit bezogen ist. Speziell die Gleitzeitregelung (mit und ohne Kernzeit) wird als attraktive Möglichkeit zur Flexibilisierung der Arbeitswelt genutzt und stellt daher, entgegen der theoretischen Darstellung, die ausgeprägteste Form der Flexibilisierung in Unternehmen dar.

Abbildung 14 - Flexibilisierungsachse: Flexibilisierung von Menge, zeitlicher und personaler Allokation von Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Hofmann et al.* 2015, S. 11

Der in der Theorie beschriebene Vorteil dieser Flexibilisierungsachse, der stärkeren Berücksichtigung von Bedürfnissen und Möglichkeiten der MitarbeiterInnen, wurde in der Empirie von den Führungskräften bestätigt. Insbesondere die leichtere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, die daraus resultierende Reduktion von Stress sowie die Verbesserung der Work-Life Balance weisen aus Sicht der Führungskräfte auf die Vorteile für MitarbeiterInnen hin. Neben der Möglichkeit, dass Führungskräfte diese flexiblen Arbeitsmodelle selbst für sich nutzen können, stellen flexible Arbeitsmodelle als Incentive für MitarbeiterInnen, um die Zufriedenheit und Motivation sicherzustellen, einen weiteren Vorteil für Führungskräfte dar. Vorteile flexibler Arbeitszeitmodelle oder Veränderungen in Bezug auf die Erhöhung der Leistung bzw. Produktivität konnten hingegen von den Führungskräften nicht explizit beobachtet werden. Es wird allerdings von den Unternehmen, die ihren MitarbeiterInnen zeitliche Flexibilität gewähren, eine erhöhte zeitliche Einsatzbereitschaft seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere in auftragsstärkeren Phasen, wahrgenommen. Darüber hinaus konnte der in der The-

orie beschriebene Vorteil aus Unternehmenssicht in Bezug auf die verbesserte Handlungsfähigkeit bei Spitzenbelastungen ebenfalls in der Empirie bestätigt werden. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass grundsätzlich ein positiver Zusammenhang zwischen flexiblen Arbeitsmodellen und Handlungsfähigkeit von Unternehmen besteht. Demgegenüber gaben die befragten Unternehmen an, keine expliziten Kostenvorteile (z.B. durch die Reduktion von Personalleerkosten) erkennen zu können. Allgemein wird die Flexibilisierung der Menge, zeitlicher und personaler Allokation von Arbeit als Grundvoraussetzung von Unternehmen in der heutigen Arbeitswelt betrachtet, die es ermöglicht, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und weiterer Folge eine Positionierung als attraktive/r Arbeitgeber/in zu ermöglichen. Die im theoretischen Teil beschriebenen Nachteile flexibler Arbeitsmodelle können auch in der Empirie größtenteils bestätigt werden. Überwiegend wird von den befragten InterviewpartnerInnen eine Erhöhung des organisatorischen Planungs- und Koordinationsaufwands für Führungskräfte, aufgrund von sinkender persönlicher Kommunikation, betont. Die erschwerte Kontrolle der Arbeit und Leistungen von MitarbeiterInnen sowie die erhöhte Gefahr der Selbstausbeutung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnte in den Unternehmen allerdings nicht eindeutig festgestellt werden. Vielmehr sehen Führungskräfte Nachteile für jene Personen, die nicht in der Lage sind mit flexiblen Arbeitsmodellen umzugehen und dadurch erhöhtem Stress und Verunsicherungen ausgesetzt sind.

Auswirkungen für Führungskräfte

Die wesentlichen Auswirkungen der Flexibilisierung von Menge, zeitlicher & personaler Allokation von Arbeit auf die Führung werden von den befragten Führungskräften in den Bereichen Auffassungen der MitarbeiterInnen, Vertrauenskultur, Kommunikation sowie Terminmanagement gesehen. Die Flexibilisierung der Arbeitswelt und der in der Theorie beschriebene kulturelle Wandel wirken sich für Führungskräfte insofern aus, dass die Auflösung tief verankerter Auffassungen (Anwesenheit ≠ Leistung) eine wesentliche Führungsaufgabe darstellt. Aus den Aussagen lässt sich schließen, dass vor allem laufende Kommunikation und Vorbildwirkung als wichtige Werkzeuge für den Umgang mit dieser Auswirkung wahrgenommen werden. Wie im theoretischen Teil dieser Arbeit beschrieben ist aus den Ergebnissen der Empirie ebenfalls erkennbar, dass Vertrauen eine essentielle Grundvoraussetzung in der flexiblen Arbeitswelt darstellt. Dies ist vor allem auf sinkende persönliche Kommunikation sowie der bestehenden Misstrauenskulturen in Unternehmen, die den Vertrauensaufbau deutlich erschweren, zurückzuführen. Die Führungskräfte sehen, neben der gewissenhaften Personalauswahl, vor allem

Kommunikation für den Aufbau und Erhalt des Vertrauensverhältnisses sowie regelmäßige Zusammenarbeit als besonders hilfreich. Bevorzugte Kommunikationsformen für den Aufbau und Erhalt des Vertrauensverhältnisses sind direkte und persönliche Gespräche zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften. Die Antworten der Führungskräfte lassen darauf schließen, dass grundsätzlich ein Zusammenhang zwischen Kommunikation und Vertrauen vorliegt. Weitere Auswirkungen werden in der Empirie vor allem in Bezug auf den erhöhten Planungs- und Koordinationsaufwand (Terminmanagement) sowie dem Kommunikationsaufwand und -overhead, der einerseits aufgrund dem erschwerten Beziehungsaufbau in flexiblen Arbeitsmodellen resultiert und andererseits um alle MitarbeiterInnen informiert zu halten, wahrgenommen. Die Antworten der Führungskräfte zeigen, dass längerfristige Planungen, fixe Terminstrukturen und die Nutzung von zusätzlichen Kommunikationsinstrumenten (wie z.B. Chatsystemen, Social Kollaboration Plattformen, etc.) im flexiblen Führungsalltag als hilfreich scheinen.

Generell werden von den befragten InterviewpartnerInnen Kommunikationsinstrumente jeglicher Art (z.B. persönliches Gespräch, Besprechungen, Telefonate, E-Mail, Chat, Kollaboration Plattformen, etc.) als Unterstützung in der Führungsarbeit wahrgenommen. Daraus lässt sich schließen, dass der erhöhte Kommunikationsbedarf in flexiblen Arbeitswelten von Führungskräften wahrgenommen und versucht wird, diesem bestmöglich gerecht zu werden. Darüber hinaus scheinen Management-by-Objektives sowie Management-by-Motivation beliebte Führungstechniken zu sein.

Schlüsselkompetenzen & Verhaltensweisen von Führungskräften

In der Theorie werden im Wesentlichen zehn Führungsrollen (Siehe Kapitel 3.2), die in drei Aktivitätsbereiche unterteilt sind, unterschieden. Die befragten Führungskräfte erklärten, dass sie die Rolle und Aufgaben der Führungskraft in der flexiblen Arbeitswelt vor allem in der Schaffung eines Arbeitsumfeldes, in dem MitarbeiterInnen bestmöglich arbeiten können, der Vereinbarung und Vorgabe von Zielen, der Förderung und Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen, der Vermittlung von Visionen sowie der Verteilung von Informationen sehen. Dementsprechend zeigen die empirischen Ergebnisse, dass drei Führungsrollen, die Führerin bzw. der Führer, die Informationssammlerin bzw. der Informationssammler sowie die Informationsverteilerin bzw. der Informationsverteiler, im Kontext dieser Flexibilisierungsachse besonders hervorgehoben werden. Diese Führungsrollen sind den interpersonellen (Aufbau und Aufrechterhaltung von Arbeitsbeziehungen) und informationsorientierten (Sammlung, Bewertung, Interpretation und Verteilung von Informationen) Aktivitätsbereichen zugeordnet. Darüber hinaus wurden drei der in der Theorie beschriebenen Aufgaben wirksamer Führung (Sorgen für Ziele,

Organisieren sowie Entwicklung und Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) auch von den befragten Unternehmen ausdrücklich genannt. Diese Ergebnisse der Führungsrolle und –aufgaben weisen darauf hin, dass sich alle Führungskräfte grundlegend der Grundsätze und Aufgaben wirksamer Führung bewusst sind und der Kommunikation und dem Vertrauen eine große Bedeutung zuschreiben.

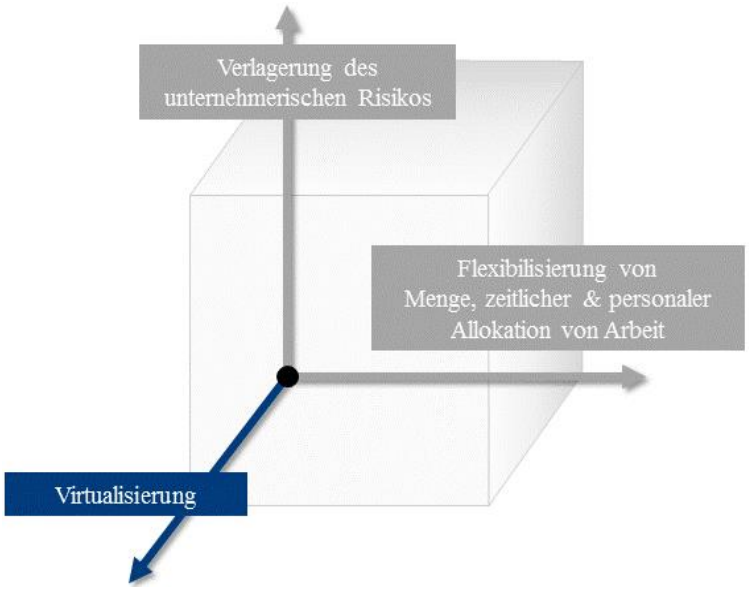
In Bezug auf relevante Schlüsselkompetenzen und Verhaltensweisen von Führungskräften in dieser Flexibilisierungsachse werden unterschiedliche Anforderungen gestellt. Es ist deutlich, dass vor allem die personale Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit sowie Flexibilität und Veränderungsbereitschaft, als besonders relevante Schlüsselkompetenzen und Verhaltensweisen für Führungskräfte darstellen. Darüber hinaus nannten die befragten Unternehmen Kompetenzen wie Empathie, Motivations-, Reflexions-, sowie Problemlösungsfähigkeit.

4.2.2.3 Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit

Wahrnehmung der Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit

Die Ausprägung der Flexibilisierungsachse „Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit“ bzw. der Einsatz, der im theoretischen Teil dieser Arbeit beschriebenen, Flexibilisierungsformen in Unternehmen konnte in der Empirie überwiegend bestätigt werden. Vor allem Telearbeitsmodelle, wie Teleheimarbeit, alternierende Telearbeit und mobile Arbeit, stellen für Unternehmen eine beliebte Flexibilisierungsform dar. Darüber hinaus zeigen die empirischen Ergebnisse, dass sowohl virtuelle Teams als auch moderne Bürobewirtschaftungskonzepte in Unternehmen zur Flexibilisierung der Arbeitswelt eingesetzt werden. Einzig die Nutzung der Flexibilisierungsform „virtuelle Unternehmen“ konnte in keinem der Unternehmen nachgewiesen werden. Generell las-

Abbildung 15 - Flexibilisierungsachse: Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Hofmann et al.* 2015, S. 11

sen die Antworten darauf schließen, dass die Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit grundsätzlich in Unternehmen eine häufig verwendete Möglichkeit zur Flexibilisierung der Arbeitswelt darstellt.

Die in der Literatur beschriebenen Vorteile dieser Flexibilisierungsachse decken sich im Wesentlichen mit den jenen aus den empirischen Untersuchungen. Demnach wird ein wesentlicher Vorteil in der besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, da der Arbeitsalltag einfacher und flexibel gestaltet und die Lebensqualität (z.B. durch den Wegfall von Anfahrtszeiten) gesteigert werden kann, wahrgenommen. Dieser Vorteil gilt sowohl für MitarbeiterInnen als auch für Führungskräfte. Zudem scheint auch in dieser Flexibilisierungsachse, die Nutzung flexibler Arbeitsmodelle, als Incentive für MitarbeiterInnen zur Sicherstellung der Zufriedenheit und Motivation, ein wesentlicher Vorteil zu sein. Der im theoretischen Teil beschriebene Vorteil, dass die Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit die Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert, konnte in der Empirie nicht direkt bestätigt werden. Des Weiteren wurden die in der Literatur definierten Vorteile für Unternehmen, der Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit und –fähigkeit sowie die Verbesserung des Unternehmensimage und Wettbewerbsfähigkeit (Positionierung als attraktive Arbeitgeberin bzw. als attraktiver Arbeitgeber) ebenfalls von den befragten InterviewpartnerInnen angegeben. Die Ergebnisse weisen, wie bereits in Kapitel 0 beschrieben, darauf hin, dass grundsätzlich ein positiver Zusammenhang zwischen flexibler Arbeitsmodelle und Handlungsfähigkeit von Unternehmen besteht. Des Weiteren lässt sich aus den Ergebnissen schließen, dass Unternehmen mit flexiblen Arbeitsmodellen von Führungskräften als attraktive ArbeitgeberInnen wahrgenommen werden. Die empirischen Untersuchungsergebnisse zeigen allerdings, dass einige allgemeine Auswirkungen flexibler Arbeit in dieser Flexibilisierungsachse als besonders stark wahrgenommen werden. Nachteile für Führungskräfte aber vor allem für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden im Druck der permanenten Erreichbarkeit, insbesondere wenn es den Personen nicht möglich ist aus dem Arbeitsprozess aus zu steigen und abzuschalten, gesehen. Dieser Druck kann in weiterer Folge zu Stress, psychischen Belastungen und negativen Auswirkungen auf die Gesundheit führen. Zusätzlich sehen die befragten InterviewpartnerInnen Nachteile für Führungskräfte in dem steigenden Kommunikations- und Planungsaufwänden, da einerseits von den Befragten ein erhöhter Coaching- und Betreuungsbedarf insbesondere von schwächere MitarbeiterInnen wahrgenommen wird und andererseits aufgrund von sinkender persönlicher Kommunikation, der in weiterer Folge dazu führt, dass Alternative-Kommunikationsinstrumente (z.B. Chatsysteme, Social Kollaboration Plattformen, etc.) eingesetzt werden müssen.

Auswirkungen für Führungskräfte

Die wesentlichen Auswirkungen der Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit auf die Führung werden von den befragten Führungskräften in den Bereichen Vertrauenskultur, Steuerungsverlust, Terminmanagement und Kommunikation gesehen. Wie bereits in Kapitel 0 beschrieben, zeigen die empirischen Untersuchungsergebnisse auch in dieser Flexibilisierungsachse, das Vertrauen die Grundvoraussetzung virtueller und ortsunabhängiger Arbeit darstellt. Neben der gewissenhaften Personalauswahl wird vor allem regelmäßige Kommunikation als hilfreiche Unterstützung im Umgang mit dieser Auswirkung wahrgenommen. In diesem Zusammenhang wurde von den Führungskräften die Auswirkung des gefühlten Steuerungsverlusts bzw. die Angst, wie MitarbeiterInnen geführt werden, die nicht physisch greifbar sind, sowie die gefühlt signifikant höheren Anforderungen an Führungskräften (z.B. technologische Aufgeschlossenheit) als besonders herausfordernd beschrieben. Aus den Aussagen der Führungskräfte lässt sich schließen, dass es, neben einer erhöhten Veränderungs- und Lernbereitschaft, hauptsächlich Mut benötigt, um über den eigenen Schatten zu springen und mit diesen Auswirkungen umzugehen. Weitere Auswirkungen auf die Führungsarbeit werden von den befragten Führungskräften in der höheren Komplexität des Terminmanagements, aufgrund der schwierigeren Erkennbarkeit von physischen Anwesenheiten und Zeitunterschiede in virtuellen Teams sowie dem erhöhten Kommunikationsaufwand und -overhead, da die Wahrnehmung von Situationen und Kommunikation mit MitarbeiterInnen die virtuell und ortsunabhängig arbeiten erschwert wird, wahrgenommen. Aus den empirischen Ergebnissen lässt sich demnach erkennen, dass sich einerseits feste Terminstrukturen, längerfristige Planungen und Kontinuität unterstützend auf das Terminmanagement und andererseits die Nutzung verschiedener Kommunikationsinstrumente sowie die bewusste Selektion und Regulation von Informationen positiv auf den Kommunikationsaufwand und in weiterer Folge auf die Führungsarbeit auswirken.

Die empirischen Ergebnisse in Bezug auf relevante Werkzeuge für den Umgang mit den Auswirkungen zeigen Parallelen zwischen der Flexibilisierungsachse „Flexibilisierung in Bezug auf Menge, zeitlicher und personaler Allokation von Arbeit“ und dieser Flexibilisierungsachse. Die Führungskräfte gaben auch in diesem Kontext an, dass jegliche Art von Kommunikationsinstrumenten (z.B. persönliches Gespräch, Besprechungen, Telefonate, E-Mail, Chat, Kollaboration Plattformen, etc.) als Unterstützung im Führungsalltag empfunden wird. Die Antworten lassen darauf schließen, dass Führungskräfte im Kontext virtueller und ortsunabhängiger Arbeit, sofern möglich, Face2Face-Kommunikation elektronischer Kommunikation vorziehen.

Darüber hinaus werden Instrumente zur gleichzeitigen Bearbeitung von Dokumenten mit anderen Autoren oder Teamkalender ebenfalls als hilfreich im Führungsalltag erachtet. Die Ergebnisse hinsichtlich Führungstechniken in virtuellen und ortsunabhängigen Arbeitsmodellen weisen primär auf Management-by-Objektives (Vorgabe von Zielen oder Kennzahlen/Servicelevels) hin.

Schlüsselkompetenzen & Verhaltensweisen von Führungskräften

Die empirischen Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die Aufgaben der Führungskraft in der flexiblen Arbeitswelt ähnlich wie die Führungsaufgaben der Achse „Flexibilisierung Menge, zeitlicher und personaler Allokation von Arbeit“ wahrgenommen werden. Die wesentlichen Aufgaben der Führungskraft in dieser Flexibilisierungsachse bestehen im Vertrauen in die MitarbeiterInnen, der Vereinbarung und Vermittlung von Zielen und Informationen, der Vorbildwirkung sowie der Anleitung und Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen. Demnach sind Parallelen zu den im theoretischen Teil beschriebenen Grundsätzen wirksamer Führung, wie der Beitrag zum Ganzen, Nutzung von Stärken und Vertrauen, sowie Aufgaben wirksamer Führung, wie Sorgen für Ziele und Entwicklung und Förderung von MitarbeiterInnen, ersichtlich. Folglich kennzeichnet sich die Führungsrolle in dieser Flexibilisierungsachse laut den befragten Unternehmen im Wesentlichen durch die oben beschriebenen Aufgaben. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass auch in dieser Flexibilisierungsachse den interpersonellen und informationsorientierten Führungsrollen eine besondere Bedeutung zu gesprochen wird. Dementsprechend werden von den Führungskräften als in diesem Kontext relevante Führungsrollen die Führerin bzw. der Führer, die Koordinatorin bzw. der Koordinator, die Informationssammlerin bzw. der Informationssammler sowie die Informationsverteilerin bzw. der Informationsverteiler genannt.

In der Literatur wird vermehrt auf die Relevanz von Kommunikation und Kollaboration im Kontext der flexiblen Arbeitswelt hingewiesen. Aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung lässt sich erkennen, dass vor allem eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit als wesentliche Schlüsselkompetenz im flexiblen Führungsalltag genannt wird. In Bezug auf soziale und personale Kompetenzen, Empathie, Motivations- und Problemlösungsfähigkeit, decken sich die Schlüsselkompetenzen und Verhaltensweisen von Führungskräften mit jenen der Flexibilisierungsachse „Menge, zeitlicher und personale Allokation von Arbeit“. Darüber hinaus werden Anpassungsfähigkeit, Ehrlichkeit, Flexibilität, Organisations- und Planungsfähigkeit,

Selbstmanagement und technologischen Aufgeschlossenheit ebenfalls als wichtige Schlüsselkompetenzen und Verhaltensweisen von Führungskräften in dieser Flexibilisierungsachse erachtet.

5 Zusammenfassung

Im letzten Kapitel dieser Masterarbeit werden die wesentlichen Ergebnisse zusammengefasst und ein abschließendes Resümee gezogen. Daher wird aufbauend auf den vorherigen Kapiteln im Rahmen des Kapitels 5.1 die Forschungsfrage beantwortet und in Kapitel 5.2 wesentliche Hypothesen abgeleitet. Auf Basis der gewonnen Erkenntnisse werden in Kapitel 5.3 Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet und ein abschließendes Resümee in Kapitel 5.4 gezogen.

5.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Anhand der Ergebnisse des theoretischen Teils und empirischen Untersuchungserkenntnisse können nun folgenden Fragestellungen beantwortet werden.

Forschungsfrage: Was bedeutet Flexibilisierung der Arbeitswelt für Führungskräfte in Unternehmen mit geschäftserfolgsrelevantem IT-Beitrag?

Flexibilisierung der Arbeitswelt spiegelt sich in den Unternehmen grundsätzlich an den drei Flexibilisierungsachsen nach *Hofmann et al.* (vgl. 2015, S. 11) wider. Für Führungskräfte in Unternehmen mit geschäftserfolgsrelevantem IT-Beitrag bedeutet die Flexibilisierung der Arbeitswelt vor allem neue Herausforderungen im Führungsalltag sowie Veränderungen in der Führungsarbeit. Herausforderungen im flexiblen Führungsalltag bestehen primär im Umgang mit den geänderten Rahmenbedingungen (wie z.B. Wahrnehmung von Arbeitssituationen, physischer Greifbarkeit von MitarbeiterInnen, etc.) und folgen meist aus Situationen, wo Vertrauen in die MitarbeiterInnen, Kommunikation oder feste Strukturen und Planungen fehlen. Die Veränderungen in der Führungsarbeit entstehen insbesondere aus der Verlagerung der Führungsschwerpunkte. Führung in der flexiblen Arbeitswelt umfasst in erster Linie die Schaffung eines Arbeitsumfeldes, in dem MitarbeiterInnen bestmöglich arbeiten können, die Anleitung, Weiterentwicklung und Förderung von MitarbeiterInnen, damit diese ihre Arbeit bestmöglich erfüllen können sowie die Vermittlung von Zielen und Informationen.

Letztendlich bedeutet die Flexibilisierung der Arbeitswelt für Führungskräfte, dass diese ihre Führung an die Herausforderungen und Veränderungen flexibler Arbeit anpassen müssen.

<u>Subforschungsfrage:</u> Inwiefern fühlen sich Managerinnen und Manager in ihrer Führungsarbeit vom Trend Flexibilisierung betroffen und wie wirkt sich dieser auf den Führungsalltag aus?

Managerinnen und Manager fühlen sich vom Trend der Flexibilisierung unterschiedlich betroffen. Die Bedeutung für die Führungsarbeit und die Auswirkungen auf den Führungsalltag werden primär in den Flexibilisierungsachsen „Flexibilisierung der Menge, zeitlicher und personaler Allokation von Arbeit“ sowie „Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit“ wahrgenommen.

Grundsätzlich fühlen sich Führungskräfte vom Trend der Flexibilisierung der Arbeitswelt in beiden Flexibilisierungsachsen insofern betroffen, als dass der Aufbau und Erhalt des Vertrauensverhältnisses zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine der wesentlichsten Führungsaufgabe darstellt, da Vertrauen als Grundvoraussetzung flexibler Arbeit angesehen wird. Zusätzlich rückt die Kommunikation in den Mittelpunkt der Führungsarbeit, zumal sich aufgrund zeitlicher und örtlicher Distanzen der Kommunikationsbedarf und -aufwand ändert. Insbesondere die Vermittlung von Zielen und Informationen, um u.a. alle MitarbeiterInnen am Laufenden zu halten sowie die Anleitung und Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen wird in dem Kontext als besonders wichtig von den Führungskräften erachtet. Des Weiteren fühlen sich Mangerinnen und Manger in ihrer Führungsarbeit in der erhöhten Komplexität des Terminmanagements betroffen, die in weiterer Folge zu Planungs- und Koordinationsaufwänden, zumal unterschiedliche Arbeitszeiten von den Führungskräften berücksichtigt werden müssen, führt. Darüber hinaus führt der Trend der Flexibilisierung in der Achse „Flexibilisierung der Menge, zeitlicher und personaler Allokation von Arbeit“ bei den Führungskräften zu einer geänderten Auffassung von Anwesenheit und Leistung, in der die Arbeitsleistung der MitarbeiterInnen in den Vordergrund gestellt wird. Diese Veränderung wirkt sich auf den Führungsalltag insofern aus, dass die Auflösung dieser tief verankerten Auffassungen bei den MitarbeiterInnen eine Herausforderung für Führungskräfte in diesem Kontext darstellt. Letztlich führt in der Achse „Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit“ der Trend der Flexibilisierung zu neuen Rahmenbedingungen in der Führungsarbeit und einem gefühlten Steuerungsverlust, da z.B. MitarbeiterInnen physisch nicht greif- und steuerbar sind und wirkt sich in weiterer Folge durch erhöhte Verunsicherungen der Führungskräfte aus.

<u>Subforschungsfrage:</u> Welche Schlüsselkompetenzen & Verhaltensweisen in Bezug auf die Führungsarbeit werden dabei als besonders wichtig erachtet?

Die theoretischen und empirischen Ergebnisse zeigen, dass sich die für die Führungsarbeit relevanten Schlüsselkompetenzen und Verhaltensweisen in der flexiblen Arbeitswelt nicht wesentlich in den Flexibilisierungsachsen, mit Ausnahme der Achse „Verlagerung des unternehmerischen Risikos“, in der keine expliziten Schlüsselkompetenzen und Verhaltensweisen festgestellt werden konnten, unterscheiden.

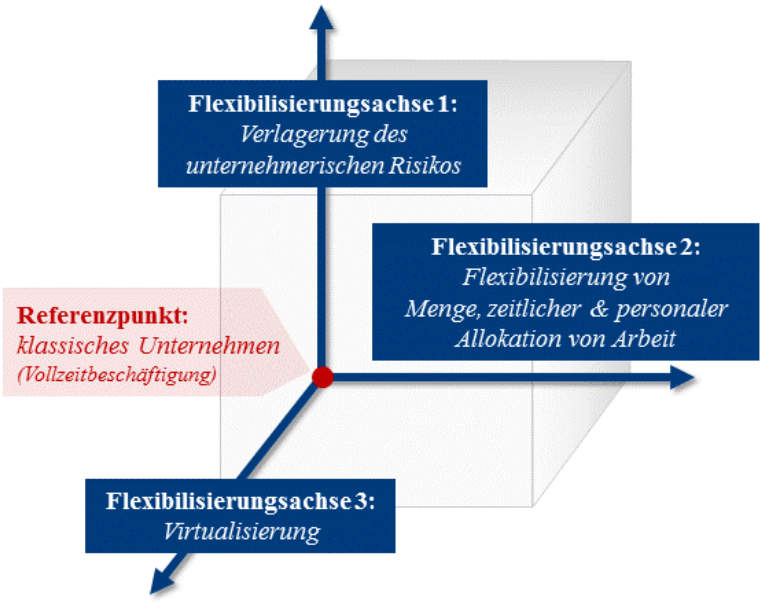
Als wichtige Schlüsselkompetenzen für die Führungsarbeit in der flexiblen Arbeitswelt werden besonders soziale-, persönliche- und methodische Kompetenzen erachtet. Sozialen Kompetenzen wird im Kontext flexibler Arbeit die höchste Relevanz zugesprochen. Diese umfassen jene Fähigkeiten von Führungskräften, wie eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Empathie und personale Kompetenz. Unter persönlichen Kompetenzen werden hingegen Schlüsselkompetenzen wie Selbstmanagement, Veränderungsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, technologische Aufgeschlossenheit, Flexibilität sowie Selbstreflexionsfähigkeit subsummiert. Die methodischen Kompetenzen fassen letztlich die Schlüsselqualifikationen Organisations- und Planungsfähigkeit sowie Problemlösungsfähigkeit zusammen.

In Bezug auf Verhaltensweisen von Führungskräften in der flexiblen Arbeitswelt wird vor allem interpersonellen und informationsorientierten Verhalten besondere Bedeutung zu gesprochen. Der erschwerte Beziehungsaufbau zu MitarbeiterInnen im flexiblen Arbeitskontext begründet die Relevanz interpersonellem Verhalten, die dem Aufbau und der Aufrechterhaltung von Arbeitsbeziehungen dient. Des Weiteren ermöglichen informationsorientierte Verhaltensweisen von Führungskräften die Sammlung, Verteilung und Vermittlung von Informationen, die in flexiblen Arbeitsmodelle besonders wichtig erachtet werden.

5.2 Hypothesen

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse dieser Masterarbeit können die folgenden Hypothesen abgeleitet und den Achsen der Flexibilisierung nach *Hofmann et al.* (vgl. 2015, S. 11 f.*)* (Siehe Abbildung 16 - Achsen der Flexibilisierung) zugeordnet werden.

Abbildung 16 - Achsen der Flexibilisierung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Hofmann et al.* 2015, S. 11

Es kann davon ausgegangen werden, dass …

H1: … die Flexibilisierung der Arbeitswelt Führungskräfte mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert. (Gültig für Flexibilisierungsachse 1, 2, 3)

H2: … flexible Arbeitsmodelle einen positiven Einfluss auf die Reaktions- und Handlungsfähigkeit von Unternehmen haben. (Gültig für Flexibilisierungsachse 1, 2, 3)

H3: … flexible Arbeitsmodelle die Attraktivität von Unternehmen als ArbeitgeberInnen positiv beeinflussen. (Gültig für Flexibilisierungsachse 2, 3)

H4: … der Einsatz flexibler Arbeitsmodelle die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen erhöht. (Gültig für Flexibilisierungsachse 1, 2, 3)

H5: … zeitliche und ortsunabhängige Arbeitsmodelle zu einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben führen. (Gültig für Flexibilisierungsachse 2, 3)

H6: … die Verlagerung des unternehmerischen Risikos keinen Einfluss auf die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat. (Gültig für Flexibilisierungsachse 1)

H7: … die Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit Führungskräfte und MitarbeiterInnen mit dem Druck der permanenten Erreichbarkeit konfrontiert. (Gültig für Flexibilisierungsachse 3)

H8: … Führungskräfte flexible Arbeitsmodelle als Incentive für MitarbeiterInnen einsetzen. (Gültig für Flexibilisierungsachse 2, 3)

H9: … flexible Arbeitsmodelle positiven Einfluss auf die Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausüben. (Gültig für Flexibilisierungsachse 2, 3)

H10: … ein positiver Zusammenhang zwischen Vertrauen und Führungserfolg in der flexiblen Arbeitswelt vorliegt. (Gültig für Flexibilisierungsachse 2, 3)

H11: … ein positiver Zusammenhang zwischen Vertrauen und Kommunikation im Kontext flexibler Arbeitsmodelle vorliegt. (Gültig für Flexibilisierungsachse 2, 3)

H12: … Führungskräfte in flexiblen Arbeitsmodellen Face2Face-Kommunikation bevorzugen. (Gültig für Flexibilisierungsachse 2, 3)

H13: … die Flexibilisierung der Arbeitswelt zu höheren Planungs- und Koordinationsaufwänden für Führungskräfte führt. (Gültig für Flexibilisierungsachse 2, 3)

H14: … die wesentlichen Schlüsselkompetenzen und Verhaltensweisen von Führungskräften je nach Flexibilisierungsachse unterschiedlich beurteilt werden. (Gültig für Flexibilisierungsachse 1, 2, 3)

H15: … je höher die Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte, desto einfacher ist der Umgang mit der Flexibilisierung der Arbeitswelt. (Gültig für Flexibilisierungsachse 2, 3)

H16: … Kommunikationsfähigkeit die wichtigste Schlüsselkompetenz von Führungskräften in der flexiblen Arbeitswelt darstellt. (Gültig für Flexibilisierungsachse 2, 3)

5.3 Wesentliche Handlungsempfehlungen für die Praxis

Durch die vorliegende Masterarbeit konnte aufgezeigt werden, dass Führungskräfte unterschiedlichen Herausforderungen im Führungsalltag sowie Veränderungen in der Führungsarbeit gegenüberstehen. Nachdem die befragten Unternehmen die prozessualen, rechtlichen und technologischen Voraussetzungen bereits implementiert und geschaffen haben, wird in den nachfolgenden Handlungsempfehlungen auf diese Aspekte nicht näher eingegangen. Die Handlungsempfehlungen wurden aus den Interviewergebnissen und den Hypothesen abgeleitet und gehen von der bisherigen Analysestruktur dieser Masterarbeit in eine Handlungsstruktur über. Dementsprechend beziehen sich die wesentlichen Handlungsempfehlungen auf vier Handlungsfelder (Kommunikation, Vertrauen, Rahmenbedingungen und Personalentwicklung), die eine Auswahl an möglichen Maßnahmen beinhalten, um Führungskräfte im Kontext flexibler Arbeitsmodelle zu unterstützen.

Kommunikation

Die theoretischen und empirischen Untersuchungsergebnisse zeigen, dass Kommunikation ein wesentlicher Faktor und eine zwingende Voraussetzung in flexiblen Arbeitsmodellen ist. Dementsprechend können folgende Handlungsempfehlungen für Führungskräfte aufgestellt werden:

- Einplanung regelmäßiger Besprechungen (fixe und längerfristige Terminstrukturen)
- Regelmäßiger Austausch mit allen MitarbeiterInnen
- Bewusste Einplanung und Abhaltung von direkten persönlichen Gesprächen
- Einführung von Tools & Systeme, die Kommunikation erleichtern (z.B. Teamkalender)
- Nutzung verschiedener Kommunikationsinstrumente zur Interaktion mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Bewusste Selektion und Regulation von Informationen und Nachrichten

Vertrauen

Vertrauen gilt als Grundvoraussetzung für flexible Arbeit daher können folgende Handlungsempfehlungen für Führungskräfte in der Praxis abgeleitet werden:

- Aufbau und Förderung der Vertrauenskultur in Unternehmen
- Gewährung von Vertrauensvorschüssen an MitarbeiterInnen
- Schaffung von Transparenz
- Einhaltung von Versprechungen und Abmachungen
- Zu eignen Werten und Prinzipien stehen
- Genehmigung von Handlungsspielräumen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Vermittlung von Wertschätzung mit Hilfe von ehrlichem Feedback
- Interesse an MitarbeiterInnen zeigen
- Beseitigung und Eliminierung der Misstrauenskultur in Unternehmen

Rahmenbedingungen

Unter dem Aspekt der Rahmenbedingungen werden sämtliche Maßnahmen subsummiert, die notwendig sind, um für MitarbeiterInnen ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sie ihre Arbeit bestmöglich erledigen können. Folglich können folgende Handlungsempfehlungen für Führungskräfte abgeleitet werden:

- Vereinbarung (sofern möglich) von Zielen mit MitarbeiterInnen
- Laufende Vermittlung von Visionen und Zielen des Unternehmens
- Gemeinsamen Erfolg in den Vordergrund stellen

- Schaffung von Klarheit bei den MitarbeiterInnen
- Positionierung als zentrale/r AnsprechpartnerIn bei Problemen und Hürden
- Einführung regelmäßiger Feedbackschleifen
- Vorbild sein
- Treffen von Entscheidungen und Konsequenzen
- Situationsspezifischer Einsatz von Führungsinstrumenten

Personalentwicklung

Die theoretischen und empirischen Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die Anleitung und Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen in flexiblen Arbeitsmodellen zu einer der wesentlichsten Führungsaufgaben zählt. Infolgedessen können folgende Handlungsempfehlungen für Führungskräfte aufgestellt werden:

- Gewissenhafte und nachhaltige Personalauswahl
- Förderung von selbstständigen und eigenverantwortlichen Arbeitsweisen der MitarbeiterInnen
- Unterstützung der persönlichen Entwicklung der MitarbeiterInnen durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen (z.B. Coaching, Mentoring, …)

5.4 Fazit

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich mit dem Einfluss der Flexibilisierung der Arbeitswelt auf die Führungsarbeit von Managerinnen und Managern in Unternehmen mit geschäftserfolgsrelevantem IT-Beitrag. Infolgedessen leiten sich folgende Fragestellungen aus der zugrunde liegenden Zielsetzung ab:

Was bedeutet Flexibilisierung der Arbeitswelt für Führungskräfte in Unternehmen mit geschäftserfolgsrelevantem IT-Beitrag?

- Inwiefern fühlen sich Managerinnen und Manager in ihrer Führungsarbeit vom Trend Flexibilisierung betroffen und wie wirkt sich dieser auf den Führungsalltag aus?
- Welche Schlüsselkompetenzen & Verhaltensweisen in Bezug auf die Führungsarbeit werden dabei als besonders wichtig erachtet?

Das Thema „Flexibilisierung der Arbeitswelt“ begründet seine Relevanz in der hohen Aktualität und den Veränderungen, die vielfältige Prozesse bei Führungskräften und Unternehmen aus-

lösen. Wesentliche Treiber der flexiblen Arbeitswelt stellen dabei kulturelle, ökonomische, soziale und technologische Veränderungen dar, die dazu führen, dass Arbeit anderen Rahmenbedingungen als bisher ausgesetzt ist. Insbesondere die Führung in der flexiblen Arbeitswelt ist mit neuen Herausforderungen konfrontiert, die in weiterer Folge zu Veränderungen der Führungsaufgaben führen.

Als wissenschaftliche Methode wurden qualitative, teilstandardisierte Befragungen, mit Hilfe eines Interviewleitfadens durchgeführt und anschließend die Untersuchungsergebnisse anhand der Themenanalyse nach *Froschauer/Lueger* (vgl. 2003, S. 158) ausgewertet. Die Flexibilisierung der Arbeitswelt wird von den befragten Führungskräften in erster Linie in den Flexibilisierungsachsen „Flexibilisierung der Menge, zeitlicher und personaler Allokation von Arbeit“ sowie „Virtualisierung von Prozessen der Zusammenarbeit“ wahrgenommen. Die befragten Führungskräfte sehen allgemein die größten Herausforderungen im Führungsalltag im Umgang mit geänderten Rahmenbedingungen (wie z.B. Wahrnehmung von Arbeitssituationen, physischer Greifbarkeit von MitarbeiterInnen, etc.), die dazu führen, dass Vertrauen in die MitarbeiterInnen und Kommunikation in den Mittelpunkt der Führungsarbeit gestellt werden. Darüber hinaus führt die Flexibilisierung dazu, dass sich Schwerpunkte der Führungsarbeit verlagern. Demnach sehen die befragten InterviewpartnerInnen ihre zentrale Führungsaufgabe in der flexiblen Arbeitswelt primär in der Schaffung eines Arbeitsumfeldes, in dem MitarbeiterInnen bestmöglich ihre Arbeit verrichten können, in der Anleitung, Weiterentwicklung und Förderung von MitarbeiterInnen sowie in der laufenden Vermittlung von Zielen und Informationsweitergabe. Zudem gaben die Führungskräfte an, dass sie sich vor allem in den Bereichen Vertrauen, Kommunikation, Terminmanagement, Auflösung von Auffassungen sowie im gefühlten Steuerungsverlust von der Flexibilisierung in ihrer Führungsarbeit betroffen fühlen und Auswirkungen erkennen können. Für den Umgang mit den Herausforderungen, Veränderungen und Auswirkungen, die die Flexibilisierung der Arbeitswelt mit sich führt, werden vor allem sozialen, persönlichen und methodischen Kompetenzen und interpersonellen und informationsorientierten Verhaltensweisen besondere Bedeutung zu gesprochen.

Im Rahmen der empirischen Studie wurden Führungskräfte aus Unternehmen mit geschäftserfolgsrelevantem IT-Beitrag befragt. Die Einschränkung der Zielgruppe sowie die Auswahl der Unternehmen führen dazu, dass die Untersuchungsergebnisse limitiert sind und eine Übertragung auf andere Perspektiven (wie z.B. Nationen, Branchen, etc.) nicht garantiert werden kann. Des Weiteren bezieht sich der Fokus dieser Masterarbeit auf die Perspektive der Führungskräfte, weshalb die der MitarbeiterInnen der InterviewpartnerInnen nicht berücksichtigt wurde.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Achouri, Cyrus (2011): Human Resources Management. Wiesbaden: Gabler.

Aretz, Wera (2007): Subjektive Führungstheorien und die Umsetzung von Führungsgrundsätzen im Unternehmen – Eine Analyse bisheriger Forschungsansätze, Modellentwicklung und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.

Balze, Wolfgang/ Rebel, Wolfgang/ Schuck, Peter (2007): Outsourcing und arbeitsrechtliche Restrukturierung von Unternehmen. 3. Auflage, Heidelberg: C.F. Müller Verlag.

Bartscher, Thomas (o.J.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Management-by-Techniken, http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54221/management-by-techniken-v8.html (abgerufen am 30.08.2016).

Bauer, Katrin (2010): Jugendkulturelle Szenen als Trendphänomene. Münster: Waxmann.

Benko, Cathleen/ Weisberg, Anne (2008): Individualisierte Karriereplanung. Nur so können Unternehmen gewinnen! Frankfurt/New York: Campus.

Blake, Robert/ Mouton, Jane (1964): The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence, Houston: Gulf Publishing Co.

Böhne, Alexander/ Breutmann, Norbert (2012): Flexibilisierung der Arbeitswelt aus Unternehmenssicht. In: Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Schröder, Helmut/Klose, Joachim/Meyer, Markus (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. 1. Auflage, Berlin/Heidelberg, S. 23-27.

Brehm, Carsten (2013): Organisatorische Flexibilität der Unternehmung. Bausteine eines erfolgreichen Wandels, Wiesbaden: Springer Verlag.

Brockhaus Enzyklopädie (1988, Hrsg.): Band 6. Mannheim: F.A. Brockhaus GmbH.

Bornewasser, Manfred/ Zülch, Gert (2012): Arbeitszeit – Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Gloabalisierung, Wiesbaden: Springer Verlag.

Damisch, Peter Nicolai (2002): Wertorientiertes Flexibilitätsmanagement durch den Realoptionsansatz. Wiesbaden: Springer Verlag.

Deloitte Consulting GmbH (2012): Flexible Working 2012. Wie flexible gestalten Unternehmen in Österreich die Arbeit ihrer MitarbeiterInnen? Wien.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2016, Hrsg.): The 2016 Deloitte Millennial Survey. Winning over the next generation of leaders.

derstandart.at (2015): Fachkräftemangel steigt weltweit. http://derstandard.at/2000017944920/Fachkraeftemangel-steigt-weltweit (abgerufen am: 15.07..2016).

Dietrich, Adam/ Backhaus, Klaus/ Meffert, Heribert/ Wagner, Helmut (2013, Hrsg.): Integration und Flexibilität: Eine Herausforderung für die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Münster: Gabler Verlag.

Donkin, Richard (2010): The Future of Work. Hampshire: Palgrave Macmillian.

Drumm, Hans Jürgen (2005): Personalwirtschaft. 5. Auflage, Regensburg: Springer.

Drumm, Hans Jürgen (2013): Personalwirtschaftslehre. Heidelberg: Springer.

Dworski, Elmar (2011): Flexibilisierung der Budgetierung mit Rolling Forecasts und Relativen Zielen, Berlin: epubli GmbH.

Eichhorst, Werner/ Tobsch, Verena (2014): Flexible Arbeitswelten. Bericht an die Expertenkommission „Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland“. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Enste, Dominik/ Eyerund, Theresa/ Knelsen, Inna (2013): Führung im Wandel. Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert, Arbeitspapier Nr. 22, München.

Felfe, Jörg (2009): Mitarbeiterführung. Praxis der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe.

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

Fischer, Hans (1998): Coaching Nichts für Vorgesetzte. Vortrag auf der Handelsblatt Personalkonferenz/Personal im 21. Jh.,1998, München.

Fischer-Epe, Maren (2011): Coaching: Miteinander Ziele erreichen. 5. Auflage, Leipzig: Rowohlt.

Flick, Uwe/ von Kardorff, Ernst/ Steinke, Ines (2010, Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch: Reinbek: Rowohlt.

Foerster, Axel-Friedrich (2009): Geringfügige Beschäftigung. Sozialversicherungsrecht – Lohnsteuerrecht – Arbeitsrecht. Wiesbaden: Gabler.

Frey, Peter (2016): Coaching und Führung: Möglichkeiten und Grenzen des Coaching durch Vorgesetzte. Norderstedt: BoD.

Froschauer, Ulrike/ Lueger, Manfred (2003): Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Köln: Böhlau Verlag.

Furtner, Marco/ Baldegger, Urs (2012): Self-Leadership und Führung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Gebhardt, Birgit/ Häupl, Florian/ Schneider, Hannah/ Riedel, Katrin (2012): New Work Order, Hamburg: Trendbüro - Beratungsunternehmen für gesellschaftlichen Wandel.

Gebhardt, Birgit/ Hofmann, Josephine/ Roehl, Heiko (2015): Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Gläser, Jochen/ Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Auflage, Wiesbaden: Springer.

Gottschalk, Ottomar (2013): Verwaltungsbauten: Flexibel – Kommunikativ – Nutzerorientiert. 4. Auflage, Wiesbaden: Bauverlag GmbH.

Gremmers, Uwe (2009): Neu als Führungskraft. Hannover: Humboldt.

Grimm, Alexander (2016): Mitarbeiterbindung in der Generation Y. In: Zeitschrift Führung + Organisation. 01/2016 (85. Jg.), S. 45-50.

Grote, Sven/ Hering, Victor (2012): Mythen der Führung. In: *Grote, Sven* (Hrsg.): Die Zukunft der Führung. Heidelberg: Springer Gabler, S. 1-24.

Grzywacz, Joseph/ Carlson, Dawn/ Shulkin, Sandee (2008): Schedule flexibility and stress: Linking formal flexible arrangements and perceived flexibility to employee health. In: Community of Work & Family of Routledge, 11/2, S. 199-214.

*Hengsbach, Friedhelm (*2005): Der öffentliche Streit um Arbeits- und Lebenszeiten. In: *Lorenz, Frank/ Schneider, Günter (*Hrsg.): Vertrauensarbeitszeit Arbeitszeitkonten Flexi-Modelle. Konzepte und betriebliche Praxis.Hamburg, S. 18-40.

Hersey, Paul/ Blanchard, Ken (1982): Management of Organizational Behavior. 4. Auflage. New York: Pearson.

Hertel, Guido/ Konradt, Udo (2007): Telekooperation und virtuelle Teamarbeit. In: Herczeg, Michael (Hrsg.): Interaktive Medien. München: Oldenbourg Verlag.

Hienerth, Claudia/ Huber Beate/ Süssenbacher, Daniela (2009): Wissenschaftliches Arbeiten Kompakt, Bachelor- und Masterarbeiten erfolgreich erstellen, Wien: Linde Verlag.

Hofmann, Josephine (2013): Führung in der virtuellen Arbeitswelt. In: Schack, Axel/ Funk, Jürgen/ Hummel, Nora (Hrsg.): Arbeitsleben 3.0 – Erfolg in einer veränderten Welt. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 216-229.

Hofmann, Josephine (2014): Führung in der virtuellen Arbeitswelt. In: Picot, Arnold/Hopf, Stefan/ Neuburger, Rahild (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit in der digitalen Welt – Herausforderung für die Wirtschaftsinformatik. Heidelberg: Springer Gabler, S. 80-86.

Hofmann, Josephine/ Bonnet, Petra/ Schmidt, Carsten/ Wienken, Valerie (2015): Die flexible Führungskraft. Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt. Güterloh: Bertelsmann Stiftung.

House, Robert (1976): Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series 76-06. Toronto University.

Hungenberg, Harald/ Wulf, Torsten (2011): Grundlagen der Unternehmensführung: Einführung für Bachelorstudierende. 4. Auflage, Heidelberg: Springer.

Ion, Frauke/ Brand, Markus (2009): Motivorientiertes Führen: Führen auf Basis der 16 Lebensmotive nach Steven Reiss, 3. Auflage, Offenbach: Gabal Verlag.

Janssen, Holger (1997): Flexibilitätsmanagement, Theoretische Fundierung und Gestaltungsmöglichkeiten in strategischer Perspektive. Dissertation an der Universität München.

Johnson Controls (2010, Hrsg.): Johnson Controls, Generation Y and the Workplace Annual Report 2010. London: Johnson Controls.

Johnson, Janice (2004): Flexible working: changing the manager's role. In: Management Decision, Vol. 42 Iss: 6, S. 721-737.

Kauffeld, Simone (2014): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor. Lesen, Hören, Lernen im Web, 2. Auflage, Braunschweig: Springer.

Kieser, Alfred/ Walgenbach, Peter (2010): Organisation, 6.Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Konradt, Udo/ Hertel, Guido (2002): Management virtueller Teams. Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen, Weinheim/Basel: Beltz Verlag.

Kühl, Stefan/ Matthiesen, Kai (2012): Wenn man mit Hierarchie nicht weiterkommt: Zur Weiterentwicklung des Konzepts des Lateralen Führens. In: *Grote, Sven* (Hrsg.): Die Zukunft der Führung. Heidelberg: Springer Gabler, S. 531-556.

Kühl, Stefan/ Schnelle, Thomas (2009): Führen ohne Hierarchie. Macht, Vertrauen und Verständigung im Prozess des Lateralen Führens. In: OrganisationsEntwicklung. Nr. 2, S. 51-60.

Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch. Basel: Beltz.

Lewin, Kurt/ Lippitt, Ralph/ White, Ralph. (1939): Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, 10, 271–301.

Lippold, Dirk (2014): Die Personalmarketing-Gleichung. 2.Auflage, Oldenburg: De Gruyter.

Malik, Fredmund (2014): Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt. Frankfurt: Campus Verlag.

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 11. Auflage, Basel: Beltz.

Meissner, Jens/ Weichbrodt, Johann/ Hübscher, Bettina/ Baumann, Sheron/ Klotz, Ute/ Pekruhl, Ulrich/ Gisin, Leila/ Gisler, Alexandra (2016): Flexible neue Arbeitswelt: Eine

Bestandsaufnahme auf gesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Ebene. Zürich: vdf Hochschulverlag AG.

Meyer, Dorit (2014): Gewerkschaften und Leiharbeit: Über den aktiven Umgang mit Leiharbeit in der IG Metall. Bielefeld: Transcript Verlag.

Mintzberg, Henry (1973): The Nature of Managerial Work, New York: Longman.

Neges, Gertrud/ Neges, Richard (2008): Führungskraft und Coaching. Wien: Linde Verlag.

Nelhiebel, Walter/ Jäger, Charlotte (o.J.): Mitarbeitercoaching. In: Coaching Magazin. o.J., https://www.coaching-magazin.de/artikelsammlung (abgerufen am: 31.01.2017).

Nerdinger, Friedemann/ Blickle, Gerhard/ Schaper, Niclas (2014): Arbeits- und Organisationspsychologie. 2. Auflage, Heidelberg: Springer.

Pinnow, Daniel (2009): Führen. Worauf es wirklich ankommt. 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

Pollert, Dirk/ Spieler, Sven (2014): Die Arbeitnehmerüberlassung in der betrieblichen Praxis. 4. Auflage, München: Rehm.

Rademacher, Ute (2014): Leichter führen und besser entscheiden: Psychologie für Manager. Hamburg: Springer Gabler.

Regus (2012, Hrsg.): Flexibility Drives Productivity. A Regus study into the link between flexible working practices and increased revenues/productivity. Kingston: Unwired Ventures Ltd.

Reichmann, Gerhard/ Sommersguter-Reichmann, Margit (2013): BWL für Juristen und Führungskräfte. Wien: LexisNexis.

Reilly, Peter Andrew (2001): Flexibility at work: Balancing the Interests of Employer and Employee, Hampshire: Gower Puplishing Limited.

Rochus Mummert (2016): Umfrage: Jeder zweite Arbeitnehmer hätte gerne einen Coach als Chef. München.

Schmalzl, Bernhard (2011): Arbeit und elektronische Kommunikation der Zukunft: Methoden und Fallstudien zur Optimierung der Arbeitsplatzgestaltung. München: Springer Verlag.

Schmidt, Gregor (1995): Business Coaching. Frankfurt am Main: Gabler.

Scholten, Johann (2013): Laterale Führung. In: Magazin Training. 09.01.2013, o.S.

Schreyögg, Astrid (2015): Coaching. In: *Mohe, Michael* (Hrsg.): Innovative Beratungskonzepte. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 159-178.

Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie (2013, Hrsg.): Die Zukunft der Führung. Eine Trendstudie. Zürich: SIB.

Seebacher, Gottfried (2013): Ansätze zur Beurteilung der produktionswirtschaftlichen Flexibilität, Berlin: Logos Verlag Berlin GmbH.

Seifert, Hartmut (2005): Entwicklungstrends der Arbeitszeit und neue zeitpolitische Herausforderungen. In: Lorenz, Frank/Schneider, Günter (Hrsg.): Vertrauensarbeitszeit Arbeitszeitkonten Flexi-Modelle. Konzepte und betriebliche Praxis. 1. Auflage, Hamburg, S. 41-62.

Seimert, Winfried (2013): Telearbeit: Was Chefs und Mitarbeiter wissen müssen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Sethi, Andrea/ Sethi, Suresh (1990): Flexibility in Manufacturing: A Survey. In: The International Journal of Flexible Manufacturing Systems. 2, S. 289-328.

Shagvaliyeva/ Sussanna, Yazdanifard/ Rashad (2014): Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. In: American Journal of Industrial and Business Management, S. 20-23. doi: 10.4236/ajibm.2014.41004.

Singer, Carolin (2012): Flexibilitätsmanagement zur Bewältigung von Unsicherheit in der Supply Chain, Köln: Josef Eul Verlag GmbH.

Siebert, Jörg (2006): Führungssysteme zwischen Stabilität und Wandel: Eim systematischer Ansatz zum Management der Führung. München: Springer Verlag.

Staehle, Wolfgang/ Conrad, Peter/ Sydow, Jörg (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, 8. Auflage, München: Vahlen.

Steiger, Thomas/ Lippmann, Eric (2013): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen. 4. Auflage, Heidelberg: Springer Verlag.

Steinkellner, Peter/ Grünberger, Nicole/ Frankus, Elisabeth (2006): Coaching, der Erfolgsfaktor in der Führungskräfteentwicklung. In: *Dengg, Oliver* (Hrsg.), Coaching – Ein Instrument für Management und Führung. Wien: LVAk, S. 149-177.

Steyrer, Johannes (2002): Theorien der Führung. In: *Kasper, Helmut/ Mayrhofer, Wolfgang* (Hrsg.): Personalmanagement Führung Organisation: Linde International, S.158-212.

Stippler, Maria/ Moore, Sadie/ Rosenthal, Seth/ Dörffer, Tina (2011): Führung - Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.

Stippler/ Sibylle, Schopen/ Anna, Pierenkemper/ Sarah, Werner/ Dirk (2015): Flexible Arbeitsmodelle. http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Flexible_Arbeitszeitmodelle.pdf (abgerufen am: 05.09.2016).

Stogdill, Ralph (1950): Leadership, Membership, and Organization. In: Psychological Bulletin, 47 (1), S.1-14.

Stogdill, Ralph (1974): Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. New York: Free Press.

Straub, Thomas (2012): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München: Pearson.

Stredwick, John/ Ellis, Steve (2005): Flexible Working. 2. Auflage, Chartered Institute of Personnel and Development: London.

Süß, Stefan/ Sayah, Shiva (2012): Flexible Beschäftigungsformen. In: Zeitschrift Führung + Organisation. 06/2012 (81. Jg.), S. 379-385.

Tannenbaum, Robert/ Schmidt, Waren (1958): How to Choose a Leadership Pattern. In: Harvard Business Review. Vol. 36, No. 2, 95-101.

Thielen, Carl Adolf Ludwig (1993): Management der Felxibilität: integriertes Anforderungskonzept für eine flexible Gestaltung der Unternehmung. Dissertation an der Hochschule für Wirtschaft-, Rechts- und Sozialwissenschaften St. Gallen.

Ulrich, Dave (1998): A new mandate for HR. In: Harvard Business Review, Vol. 76, No.1, S. 124-135.

Vavken, Anna (2014): Auswirkungen flexibler Arbeitsformen, insbesondere auf die Führung. Diplomarbeit an der FHWien der WKW.

von Rosenstiel, Lutz/ Wegge, Jürgen (2004): Führung. In: *Schuler, Heinz/ Bibaumer, Niels/Frey, Dieter/ Kuhl, Julius/ Schneider, Wolfgang/ Schwarzer, Ralf* (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie. Organisationspsychologie II – Gruppe und Organisation. Themenbereich D. Serie III. Band 3. Göttingen: Hogrefe, S. 269-276.

von Rosenstiel, Lutz (2009): Grundlagen der Führung. In: *von Rosenstiel, Lutz/ Domsch, Michel/ Regnet, Erika* (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 3–27.

Weber, Max (2002): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie. 5. Auflage, Tübingen: Mohr Siebeck.

Weibler, Jürgen (1995): Symbolische Führung. In: *Kieser, Alfred/ Reber, Gerhard/ Wunderer, Rolf* (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 2015–2026.

Weidinger, Michael (2003): Strategien zur Arbeitszeitflexibilisierung. .In: *von Rosenstiel, Lutz/ Domsch, Michel/ Regnet, Erika* (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 833-847.

Willke, Gerhard (1999): Die Zukunft unserer Arbeit. Frankfurt: Campus Verlag.

Withauer, Klaus (2011): Führungskompetenz und Karriere. Begleitbuch zum Stufen-Weg ins Topmanagement, Wiesbaden: Gabler.

Witwer, Gerhard (2011): Entwicklungsprozess vom Mitarbeiter zur Führungskraft im expertendominierten, technischen Arbeitsumfeld. MA-Thesis Diplomica Verlag GmbH Wien.

Wopp, Christian (2006): Handbuch der Trendforschung im Sport. Welchen Sport treiben wir morgen?. Aachen: Meyer & Meyer Sport.

Wunderer, Rolf/ Grunwald, Wolfgang (1980): Grundlagen der Führung, Berlin: De Gruyter.

Wunderer, Rolf (1995): Führungstheorien. In: *Webe, Wolfgang* (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft: Theorien und Konzepte. Wiesbaden: Gabler, S. 139-184.

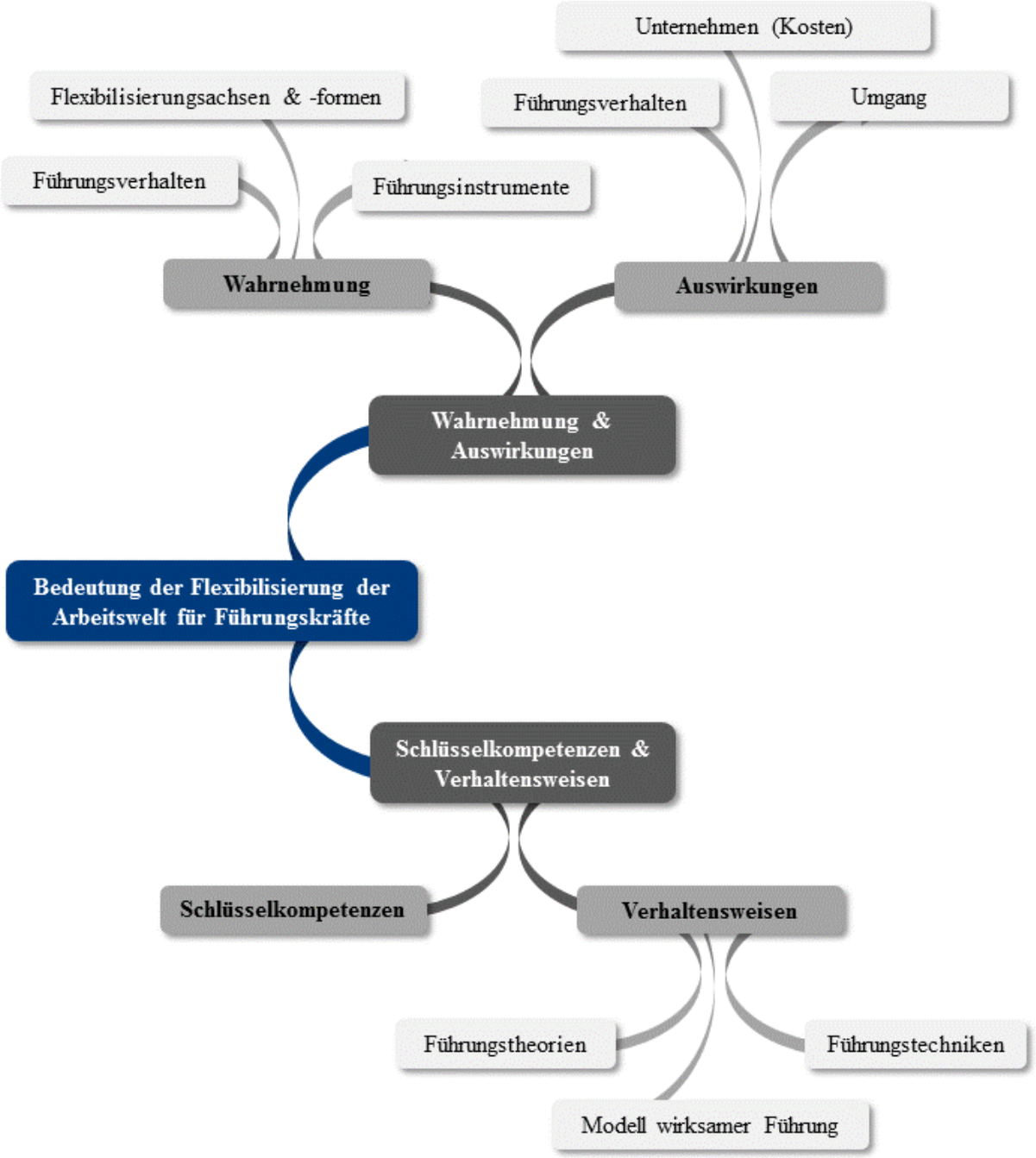
Wunderer, Rolf (2011): Führung und Zusammenarbeit - Eine unternehmerische Führungslehre. 9. Auflage, Köln: Luchterhand.

www.statistik.at (2016): Statistik Austria. Teilzeit, Teilzeitquote. http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsmarkt/arbeitszeit/teilzeitarbeit_teilzeitquote/index.html (abgerufen am: 21.07.2016).

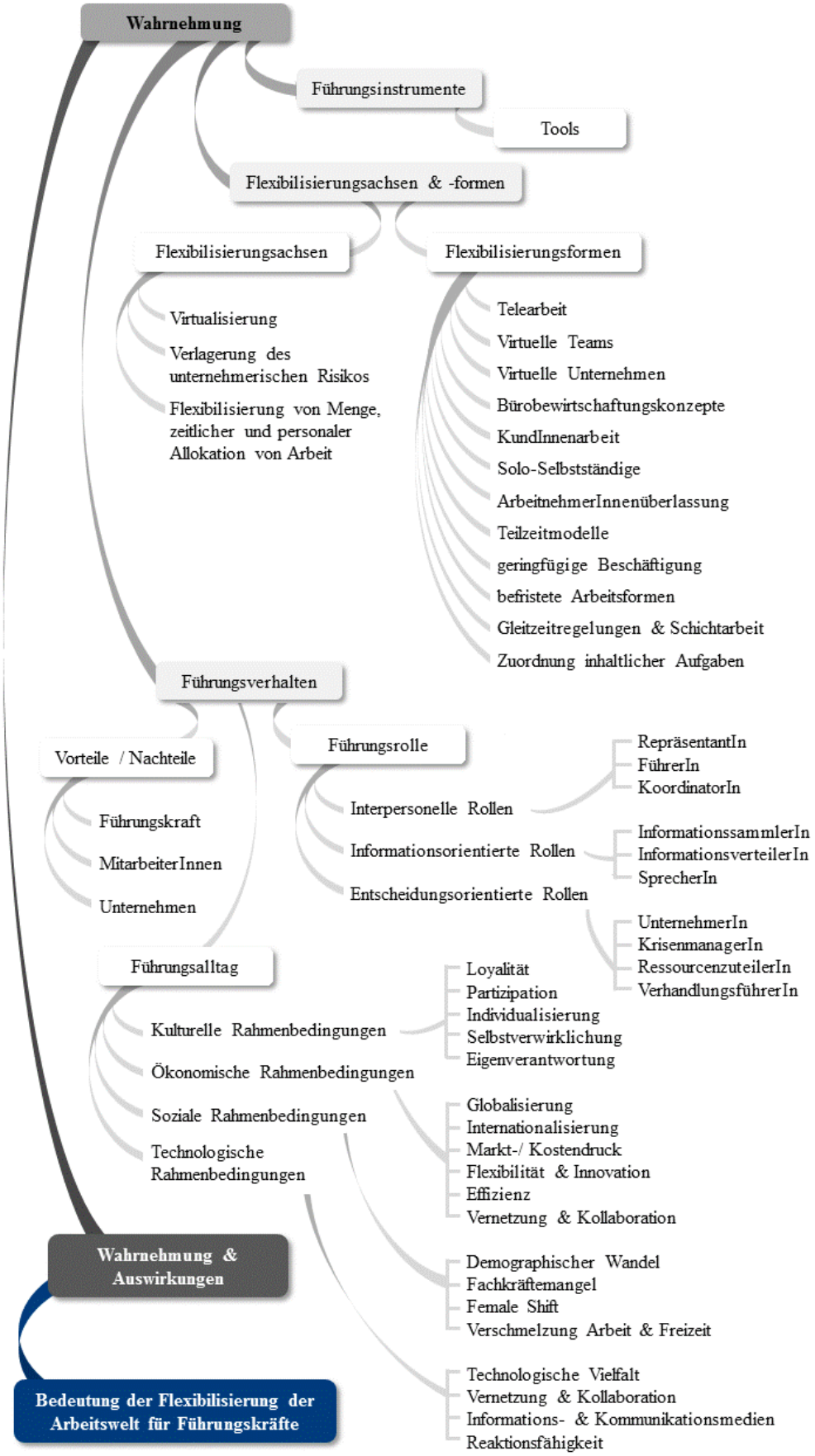
Anhang

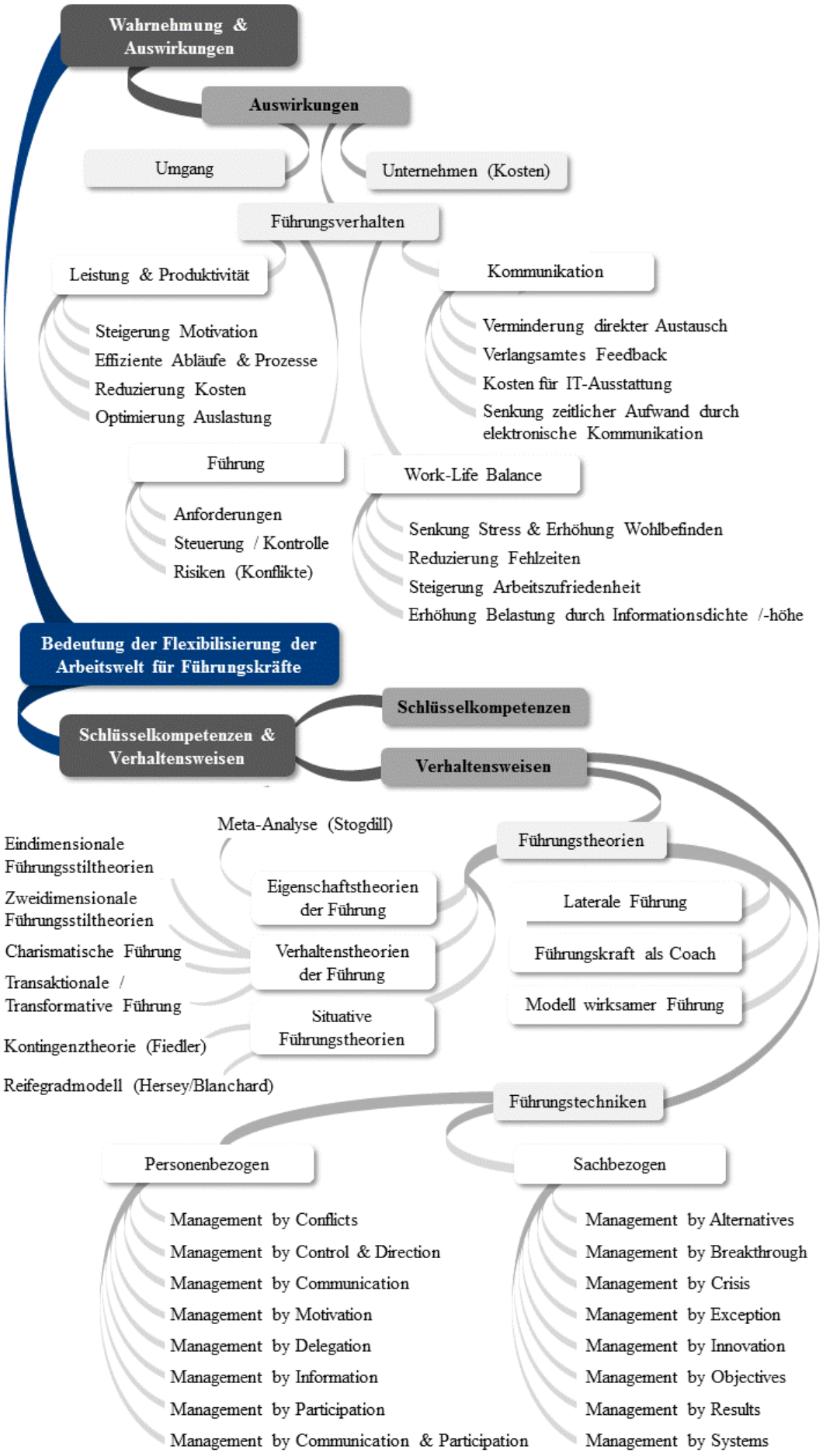
Anhang A: Sensibilisierendes Konzept

Übersichtsdarstellung



Detaildarstellung




Wahrnehmung & Auswirkungen
Auswirkungen
Umgang
Unternehmen (Kosten)
Führungsverhalten
Leistung & Produktivität
Steigerung Motivation
Effiziente Abläufe & Prozesse
Reduzierung Kosten
Optimierung Auslastung
Kommunikation
Verminderung direkter Austausch
Verlangsamtes Feedback
Kosten für IT-Ausstattung
Senkung zeitlicher Aufwand durch elektronische Kommunikation
Führung
Anforderungen
Steuerung / Kontrolle
Risiken (Konflikte)
Work-Life Balance
Senkung Stress & Erhöhung Wohlbefinden
Reduzierung Fehlzeiten
Steigerung Arbeitszufriedenheit
Erhöhung Belastung durch Informationsdichte /-höhe
Bedeutung der Flexibilisierung der Arbeitswelt für Führungskräfte
Schlüsselkompetenzen & Verhaltensweisen
Schlüsselkompetenzen
Verhaltensweisen
Meta-Analyse (Stogdill)
Eindimensionale Führungsstiltheorien
Zweidimensionale Führungsstiltheorien
Charismatische Führung
Transaktionale / Transformative Führung
Kontingenztheorie (Fiedler)
Reifegradmodell (Hersey/Blanchard)
Eigenschaftstheorien der Führung
Verhaltenstheorien der Führung
Situative Führungstheorien
Führungstheorien
Laterale Führung
Führungskraft als Coach
Modell wirksamer Führung
Führungstechniken
Personenbezogen
Management by Conflicts
Management by Control & Direction
Management by Communication
Management by Motivation
Management by Delegation
Management by Information
Management by Participation
Management by Communication & Participation
Sachbezogen
Management by Alternatives
Management by Breakthrough
Management by Crisis
Management by Exception
Management by Innovation
Management by Objectives
Management by Results
Management by Systems

Anhang B: Interview-Leitfaden

INTERVIEWLEITFADEN

EINLEITUNG

Vorstellung der eigenen Person

- Ulrike Schmidt
- Berufsbegleitendes Masterstudium „Unternehmensführung“ an der FH Wien

Organisatorische Rahmenbedingungen

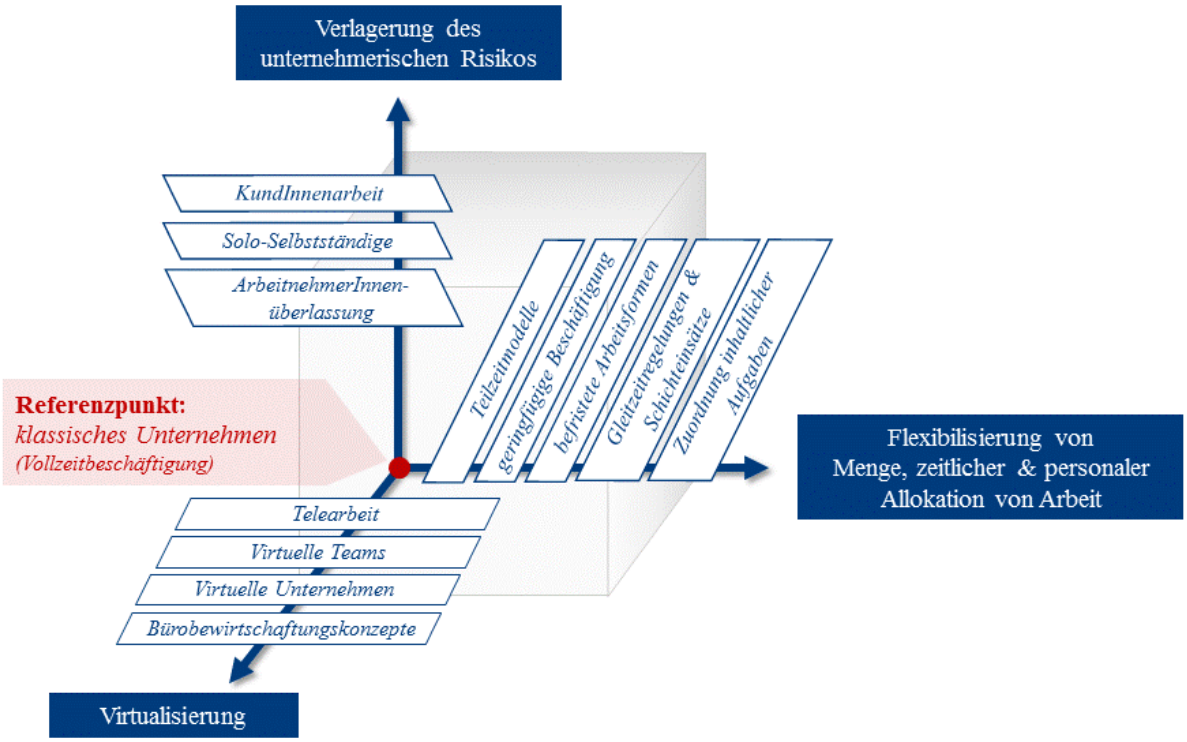
- Dank für Interesse und zur Verfügung gestellte Zeit
- Dauer des Interviews ca. 60 Minuten
- Das Interview wird aufgezeichnet
- Daten werden anonymisiert und vertraulich in der Masterarbeit verwendet
- Information über Ablauf des Interviews (Umgang mit Unklarheiten, etc.)

Vorstellung des Themas

- Thema der Masterarbeit:
  Führung in der flexiblen Arbeitswelt

- Ziel der Masterarbeit:
  Erforschung des Einflusses der Flexibilisierung der Arbeitswelt auf die Führungsarbeit und als kleines Dankeschön für Ihre zur Verfügung gestellte Zeit möchte ich Ihnen anbieten, dass Sie von mir exklusiv ein Abstract mit den wesentlichen Ergebnissen der Arbeit erhalten. Sofern das für Sie in Ordnung ist?

  Diese Masterarbeit orientiert sich an den Achsen der Flexibilisierung in Anlehnung an *Hofmann et al.* 2015, S. 11:



Nr.	Auswert.-kategorie	Sub-kategorie	Hauptfrage	Unterfragen
WARMING-UP				
1.1	Person	Laufbahn	Erzählen Sie mir bitte etwas über Ihre Rolle im Unternehmen!	– Seit wann sind Sie im Unternehmen beschäftigt? – Welche Position führen Sie im Unternehmen aus? – Wie viele MitarbeiterInnen befinden sich unter Ihrer Leitung? – Wie lange befinden Sie sich schon in einer Führungsposition?
WAHRNEHMUNG & AUSWIRKUNGEN				
2.1	Wahr-nehmung: Achsen / Formen		Wie wird flexibles Arbeiten in Ihrem Unternehmen gelebt / woran erkennt man es?	– Auf welchen Achsen spiegelt sich die Flexibilisierung der Arbeitswelt in Ihrem Unternehmen wider? – Welche Formen flexiblen Arbeitens verwendet Ihr Unternehmen?
2.2	Wahr-nehmung: Führungsver-halten	Führungs-alltag	Wie wirkt sich der Trend Flexibilisierung auf Ihren Führungsalltag aus / woran erkennt man es?	– Wie konkret beeinflusst der Trend Flexibilisierung Ihre Führungsarbeit? – Wie hat sich Ihr Füh-rungsalltag (Ihrer und der Ihrer MitarbeiterInnen) durch die Einführung flexibler Arbeitsmodelle geändert?
2.3	Wahr-nehmung: Führungsver-halten	Führungs-rolle	Wie beschreiben Sie Ihre Rolle als Führungskraft in der flexiblen Arbeitswelt?	– Wie hat sich die Rolle der Führungskraft im Rahmen von flexiblen Arbeits-modellen geändert?
2.4	Wahr-nehmung: Führungs-instrumente	Tools	Mit Hilfe welcher Werkzeuge, Tools und Instrumenten kann aus Ihrer Sicht das Führungsverhalten in der flexiblen Arbeitswelt unterstützt werden?	

2.5	Wahrnehmung: Führungsverhalten	Vorteile / Nachteile	Welche Vor- bzw. Nachteile flexibler Arbeitsmodelle sehen Sie für die Führungsarbeit aus Sicht … – der Führungskraft? – der MitarbeiterInnen? – des Unternehmens?	
2.6	Auswirkungen	Führungsverhalten -	Welche (positiven/negativen) Auswirkungen haben diese von Ihnen genannten Vor-/Nachteile aus Sicht … – der Führungskraft? – der MitarbeiterInnen? – des Unternehmens?	
2.7	Auswirkungen	Umgang	Wie sind bzw. wie gehen Sie mit diesen Auswirkungen in Ihrer Rolle als Führungskraft um?	
2.8	Auswirkungen	Unternehmen	Welche Auswirkungen flexiblen Arbeitens konnten Sie in weiterer Folge auf Ihr Unternehmensgeschäft bzw. die Kosten beobachten / woran erkennt man diese?	– Ist aus heutiger Sicht angedacht flexible Arbeitsmodelle weiter auszubauen? – Warum werden Sie diese zukünftig (nicht mehr/weiterhin) einsetzen?
SCHLÜSSELKOMPETENZEN & VERHALTENSWEISEN				
3.1	Schlüsselkompetenzen & Verhaltensweisen		Welche Schlüsselkompetenzen erachten Sie in diesem Zusammenhang als besonders relevant und wie wirken sich diese auf das Führungsverhalten aus?	– Warum erachten Sie diese als wichtig? – Welche der von Ihnen genannten Schlüsselkompetenzen bezeichnen Sie als die drei Wichtigsten?
ABSCHLUSS				
4.1	Abschluss	Sonstiges	Gibt es aus Ihrer Sicht noch offene Themen?	– Möchten Sie mir noch etwas mitteilen/ergänzen, was ich Sie nicht gefragt habe? – Was wäre aus Ihrer Sicht für meine Masterarbeit noch wichtig?

Abschluss

- Bedanken, dass sie/er sich Zeit genommen hat.
- Aufnahmegerät abdrehen & erklären was in weiterer Folge passieren wird mit dem Interview & dem Ergebnis der Interviews.
- Verabschiedung

Anhang C: Übersicht InterviewpartnerInnen

Nr.	Kürzel	Branche	Funktion	Geschlecht	Ort	Dauer Beschäftigung im Unternehmen	Dauer in einer Führungsposition	Leitungs-spanne	Interview-dauer
1	IP_1	Öffentlicher Bereich	Abteilungsleitung	Männlich	Wien	24 Jahre	16 Jahre	8 MA	29:45
2	IP_2	Informationstechnologie	Geschäftsleitung	Männlich	Wien	17 Jahre	11 Jahre	11 MA	44:52
3	IP_3	Öffentlicher Bereich	Projektleitung	Männlich	Wien	13 Jahre	3 Jahre	12 MA	50:11
4	IP_4	Öffentlicher Bereich	Stabstellenleitung	Weiblich	Wien	25 Jahre	6 Jahre	7 MA	1:01:18
5	IP_5	Elektrotechnik	Abteilungsleitung	Männlich	Wien	26 Jahre	10 Jahre	20 MA	38:47
6	IP_6	Pharmabranche	Abteilungsleitung	Männlich	Wien	31 Jahre	20 Jahre	7 MA	53:27
7	IP_7	Informationstechnologie	Bereichsleitung	Männlich	Wien	18 Jahre	1,5 Jahre	8 MA	32:20
8	IP_8	Rechtsberatung	Geschäftsleitung	Weiblich	Wien	5 Jahre	10 Jahre	6 MA	48:26
9	IP_9	Informationstechnologie	Geschäftsleitung	Männlich	Wien	17 Jahre	25 Jahre	7 MA	23:41
10	IP_10	Informationstechnologie	Geschäftsleitung	Männlich	Wien	5 Jahre	11 Jahre	10 MA	45:45

Alle Interviews wurden von der Autorin persönlich durchgeführt und transkribiert.