

Der Einfluss der Virtualisierung von Arbeit auf die Zusammenarbeit von MitarbeiterInnen und Führungskräften

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Ing. Volker Lindenthal, B.Sc.

1610683026

Begutachter: Prof. (FH) Mag. Dr. Herbert Schwarzenberger

Wagna, Juni 2018

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.



12. Juni. 2018

Unterschrift

Danksagung

Ich möchte mich herzlich bei all jenen bedanken, die mich während meiner Studienzeit unterstützt haben und mir stets beigestanden sind.

Von ganzem Herzen, möchte ich mich bei meiner Lebenspartnerin Daniela bedanken, die mich besonders gut unterstützt und mir beim Transkribieren so viel Arbeit abgenommen hat. Derselbe Dank gilt meinen beiden Töchtern Anabelle und Elisa, die in dieser intensiven Studienzeit oft auf ihren Papa haben verzichten müssen, mich aber zugleich motiviert haben mein Ziel zu erreichen.

Auch meiner Familie insbesondere meiner Mutter aber auch Freunden gilt großer Dank, für die motivationale und emotionale Unterstützung.

Indes möchte ich mich auch bei meinem Team, Angi, Manuel, Christoph und Andy bedanken. Unser Team ‚St. Nöwies‘ war eine absolute Bereicherung und Unterstützung in jeglicher Hinsicht während des Masterstudiums.

Nicht zuletzt möchte ich mich bei meinem Betreuer Herrn Prof. (FH) Mag. Dr. Herbert Schwarzenberger für seine wertschätzende und kompetente Betreuung, aber auch seine hilfreichen Anregungen und sein konstruktives Feedback, herzlich bedanken.

Zusammenfassung

Die Virtualisierung der Arbeit führt zu geänderten Bedürfnissen der MitarbeiterInnen und gestiegenen Anforderungen an Führungskräften. Eine Facette ist die Durchdringung der Arbeit mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT). Teams arbeiten zunehmend nicht mehr Face-to-Face (F2F). Indessen adaptieren sich Kommunikationsverhalten und Interaktionsbeziehungen. Diese Arbeit ist an Eindrücken und Bedürfnissen der Zusammenarbeitenden in diesem Spannungsfeld interessiert, welche qualitativ in Form eines narrativen Interviews erhoben werden. Es wird erörtert wie die Virtualisierung von Arbeit von den MitarbeiterInnen und Führungskräften wahrgenommen wird aber auch wie sie ihre Zusammenarbeit empfinden. Die Erhebung zeigte, dass Virtualisierung sehr unterschiedlich, jedoch mehrheitlich positiv wahrgenommen wird. Sie bringt viele Vorteile wie Schnelligkeit, Flexibilität aber auch effizienten Informationsaustausch und Zeitersparnis mit sich. Überdies spielt regelmäßiger, physischer Kontakt eine sehr wichtige Rolle und die Befragten haben ein starkes Bedürfnis für F2F Interaktion. Daraus kann geschlossen werden, dass gute Zusammenarbeit weiterhin auf einer gemeinsamen Basis und persönlichen Beziehungen beruht, die man F2F aufbaut. Die Virtualisierung der Arbeit, verlangt nach entsprechender Aufklärung und Einführung, sowie einer spezifischen Unternehmenskultur und definierten Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Virtualisierung auf die Beteiligten wirkt.

Schlüsselbegriffe: Virtualisierung, virtuelles Team, Kommunikationstechnologie (IKT), Kommunikation, Zusammenarbeit, F2F Interaktion, Arbeitszufriedenheit, Führung

Abstract

Virtualization of work causes altered employees' needs and increased requirements for managers. One aspect is the work's penetration by modern information and communication technologies (ICT). Teams diminishing their face-to-face (F2F) portion. However there is an adaption of communication behaviour and relationships. This paper investigates workers' and managers' impressions and needs based upon a qualitative research enquiring by a narrative interview. Considering that there is a focus on how virtualization is observed by workers and managers, and how they feel about liaison or rather collaboration. This enquiry showed that virtualization is experienced differently, though positively by the majority. Virtualization entails quickness, flexibility as well as efficient communication and time-savings. The interviewees have a strong desire for F2F interaction and regular physical contact. Thus it appears that liaison still depends on a common basis and personal relationships, which are created F2F. In a nutshell virtualization of work calls for introduction and establishing of understanding. Furthermore it needs a specific corporate culture and a well-defined framework, within which virtualization affects involved parties.

keywords: virtualization, virtual team, communication technology (ICT), communication, liaison, collaboration, F2F interaction, job satisfaction, leadership

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen	3
1.2	Ziele und Aufbau der Arbeit.....	4
2	Theorieteil	6
2.1	Virtualisierung	6
2.1.1	Begrifflichkeiten der Virtualisierung	8
2.1.2	Charakteristika der Virtualisierung.....	9
2.1.3	Virtuelle Organisationen.....	10
2.1.4	Virtualisierung der Arbeit.....	11
2.1.5	Bedeutung virtueller Arbeitsformen	12
2.1.6	Virtuelles Team.....	14
2.1.7	Risiken, Chancen und Ableitung	15
2.2	Zusammenarbeit	17
2.2.1	Begriffliche Derivate der Zusammenarbeit	18
2.2.2	Zusammenarbeit in der Arbeitswelt	19
2.2.3	7-S Modell.....	20
2.2.4	GPRI-Modell	22
2.2.5	Charakteristika von Zusammenarbeit.....	22
2.2.6	Kommunikation	23
2.2.7	Zusammenarbeit im Einfluss der Virtualisierung.....	25
2.2.8	Zusammenfassung und Ableitung	28
2.3	Arbeitszufriedenheit.....	29
2.3.1	Der Begriff Arbeitszufriedenheit	30
2.3.2	Modelle der Arbeitszufriedenheit.....	35
2.3.3	Arbeitszufriedenheit in Unternehmen	38
2.3.4	Arbeitszufriedenheit im Kontext zum Arbeitsalltag.....	39
2.3.5	Arbeitszufriedenheit im Einfluss der Virtualisierung.....	43

2.3.6	Zufriedenheit und aktuelle Studienergebnisse.....	44
2.3.7	Zusammenfassung und Ableitung.....	47
2.4	Führung.....	48
2.4.1	Der Begriff Führung	48
2.4.2	Führungsstil	52
2.4.3	Führung im Spannungsfeld des Arbeitsalltags	56
2.4.4	Anforderungen an Führungskräfte.....	57
2.4.5	Führung im Einfluss der Virtualisierung.....	60
2.4.6	Führung und Zusammenarbeit im Einfluss der Virtualisierung.....	62
2.4.7	Führung und Vertrauen im Kontext der Virtualisierung	63
2.4.8	Zusammenfassung und Ableitung.....	65
2.5	Zusammenspiel der zentralen Mechanismen	66
3	Empirischer Teil	70
3.1	Forschungsdesign	72
3.2	Erhebungsmethode.....	73
3.2.1	Das narrative Interview	74
3.2.2	Warum fiel die Wahl auf das narrative Interview.....	75
3.2.3	Rahmenbedingungen für das narrative Interview	76
3.3	Der Gesprächsablauf	77
3.3.1	Warming-Up.....	78
3.3.2	Durchführung des narrativen Interviews	78
3.3.3	Abschluss	80
3.3.4	Soziodemographische Daten	81
3.4	Transkription	81
3.5	Analysemethode.....	82
3.5.1	Teil 1 der Themenanalyse - Textreduktion	83
3.5.2	Teil 2 der Themenanalyse - Codierung	84
4	Darstellung und Interpretation der Ergebnisse.....	86

4.1	Aspekte der Zusammenarbeit.....	87
4.1.1	Arbeitsalltag	87
4.1.2	Wichtige Facetten	88
4.1.3	Beziehungen.....	89
4.1.4	Interaktion.....	90
4.1.5	Feedback in der Zusammenarbeit.....	91
4.1.6	Team	92
4.1.7	Arbeitsabläufe.....	94
4.1.8	Führung	95
4.2	Aspekte der Arbeitszufriedenheit.....	97
4.2.1	Zufriedenheit im Arbeitsalltag.....	97
4.2.2	Idealzustand	99
4.2.3	Privates & Vereinbarkeit mit Beruf.....	99
4.2.4	Arbeitsumfeld.....	100
4.2.5	Arbeitstätigkeit	101
4.2.6	Zufriedenheit in der Zusammenarbeit.....	102
4.2.7	Zufriedenheitsfaktoren	103
4.2.8	Weiterentwicklung.....	107
4.3	Aspekte der Führung.....	108
4.3.1	Begriff der Führung.....	108
4.3.2	Was macht Führung aus?	110
4.3.3	Führungsstil & Führungsverhalten.....	111
4.3.4	Wertschätzung & Anerkennung.....	113
4.3.5	Kritik-Kultur	114
4.3.6	Vertrauen.....	117
4.3.7	Vorbildfunktion	118
4.3.8	Zufriedenheit mit Führung	119
4.3.9	Fördern von MitarbeiterInnen.....	121

4.4	Aspekte der Virtualisierung.....	125
4.4.1	Wahrnehmung von Virtualisierung	125
4.4.2	Einsatz & Verbreitung	126
4.4.3	Infrastruktur.....	128
4.4.4	Rahmenbedingungen für den Einsatz	128
4.4.5	Einführung & Aufklärung	130
4.4.6	Soziale Komponente der Virtualisierung.....	131
4.4.7	Zusammenarbeit im Kontext der Virtualisierung.....	134
4.4.8	Führung im Einfluss der Virtualisierung.....	138
4.5	Überleitung zur Ergebnisinterpretation	140
5	Diskussion und Ausblick.....	141
5.1	Ergebnisinterpretation und theoretische Einbettung	141
5.1.1	Ergebnisse der Aspekte der Zusammenarbeit	141
5.1.2	Ergebnisse der Aspekte der Arbeitszufriedenheit.....	143
5.1.3	Ergebnisse der Aspekte der Führung.....	145
5.1.4	Ergebnisse der Aspekte der Virtualisierung.....	148
5.2	Beantwortung der Forschungsfragen.....	152
5.2.1	Forschungsfrage 1 - Wie wird die Virtualisierung von Arbeit von den MitarbeiterInnen und Führungskräften wahrgenommen?.....	152
5.2.2	Forschungsfrage 2 - Wie empfinden MitarbeiterInnen und Führungskräfte die Zusammenarbeit unter der Virtualisierung?.....	152
5.2.3	Forschungsfrage 3 – Welche Rolle spielt das für die Arbeitszufriedenheit?.....	153
5.2.4	Forschungsfrage 4 – Wie wird Führung im Kontext der Virtualisierung von beiden Seiten beschrieben?	154
5.3	Implikationen	154
5.4	Kritische Reflexion und Ausblick.....	156
5.4.1	Limitationen	156
5.4.2	Kritik an der Methodik	157

5.4.3	Stärken der Arbeit	158
5.4.4	Ausblick	159
6	Conclusio	162
	Literaturverzeichnis	163
	Abbildungsverzeichnis	182
	Tabellenverzeichnis	183
	Anhang	

*„Wenn wir Menschen behandeln, wie sie sind, dann machen wir sie schlechter;
wenn wir sie dagegen behandeln, als wären sie bereits so, was sie sein sollten,
dann bringen wir sie dahin, wohin sie zu bringen sind.“*

Johann Wolfgang Goethe

1 Einleitung

Die Arbeitswelt unterliegt einem stetigen Wandel. Sie wird von Technologisierung, Digitalisierung und institutionellen Veränderungen geprägt. Als Element der digitalen Transformation gewinnt die Virtualisierung zunehmend an Bedeutung. Die Virtualisierung der Arbeit ist eine Folge der raschen Veränderung und ihrer Begleiterscheinungen. Das trägt seine Früchte in den geänderten Bedürfnissen der MitarbeiterInnen, aber auch gestiegenen Anforderungen an Führungskräfte und Unternehmen insgesamt (Klaus, 2013, S. 1). Eine Folge ist die steigende Durchdringung der Arbeit mit modernen Kommunikationstechnologien. Teams arbeiten zunehmend nicht mehr im Face-to-Face (F2F) Kontakt und traditionelle Arbeitsstrukturen schwinden. Sie operieren immer häufiger mit modernen Medien bzw. Informations- und Kommunikationstechnologien (Rohde, Rittenbruch & Wulf, 2001, S. 2f.). Als eine Konsequenz daraus, muss die entsprechende Verfügbarkeit technischer Infrastruktur und moderner Kommunikationsmedien unbedingt sichergestellt werden. Befördert wird die Virtualisierung durch aktuelle Entwicklungen, wie globale Strukturen, dem Bestreben nach mehr Effizienz, rascherer Informations- und Wissensnutzung, Kostendruck, sowie flexiblere Arbeitsformen und -zeiten (Reichwald, Möslin & Sachenbacher, 2000, 3ff.). Indes wird weniger miteinander gesprochen und der Umgang ist unpersönlicher geworden, worunter die sozialen Beziehungen leiden.

Virtualität wird immer häufiger genannt und in Zusammenhang mit diversen Kontexten gebracht. Aber was versteht man denn eigentlich unter Virtualisierung? Welche Auswirkungen hat sie auf die Arbeitswelt mit ihren sozialen Verbindungen und auf die Kommunikation? Rahmenbedingungen, Kommunikation und Abläufe haben sich den neuen Gegebenheiten größtenteils angepasst. Heute wirken steigende Komplexität und Dynamisierung stärker denn je auf die Organisationen, woraus sich ein neuer, intensiver Wettbewerb heraus kristallisiert hat. Eine Reaktion war die kontinuierliche Nutzung von virtuellen Komponenten (Serban et al., 2015, S. 402). Während die Kommunikation und Interaktion vor ein bis zwei Jahrzehnten ausschließlich durch persönliche Gespräche, Telefonate, Briefe und Faxnachrichten erfolgte, wird heute vorwiegend via E-Mail und moderner Medien kommuniziert.

Gleichwohl ist das sehr stark branchenabhängig und variiert in der Ausprägung. Die MitarbeiterInnen sind in unterschiedlichem Maße durch Virtualisierung beeinflusst. Sei es durch Digitalisierung, und der damit einhergehenden Veränderung in den Kommunikationsformen bzw. -abläufen. Was früher in einem persönlichen Gespräch erledigt wurde, wird heute per E-Mail oder Telefon verrichtet, oder gar via Videokonferenz oder Skype-Meetings. Das bedeutet, dass die Virtualisierung die Art der Kommunikation und Zusammenarbeit beeinflusst und verändert hat. Heute findet der überwiegende Teil des Austausches per E-Mail und anderen modernen Kommunikationskanälen statt, womit auch eine Kostenreduktion und Ressourcenschonung einher geht (Reiß, 2013, S. 138f.).

Traditionelle Formen wie persönliche Gespräche F2F nehmen indes stark ab. Geprägt durch immer größere Informations- und Datenmengen aber auch teilnehmende bzw. teilhabende Personen, ist die Form des E-Mails einfach sehr praktisch, um alle auf den gleichen Stand zu bringen bzw. Information effizient und rasch zu verteilen. Es ist auf jeden Fall auch vom Thema und Inhalt abhängig, welche Form gewählt wird.

Um den neuen Anforderungen des Marktes gerecht werden und die hohe Last tragen zu können, sind Unternehmen gut darin beraten, Kooperationen einzugehen und dadurch eine breitere Wissensbasis und Ressourcenbündelung zu erwirken, wodurch diese die Nachteile aus dem schärfer werdenden Wettbewerb kompensieren (Kemmner & Gillissen, 2000, S. 1). Dies gilt insbesondere für kleine und mittlere Unternehmungen. Diese Entwicklung zeigt sich gut am Beispiel der Automobilindustrie, wo sich die Zusammenarbeit und die Zulieferstruktur deutlich verändert haben. Während sich durch die starke Konkurrenz, vorwiegend durch globale Beschaffungsprozesse, und dem damit verbundenen Preisdruck die Zulieferpyramide vom klassischen Modell mit direkter Belieferung mit Rohstoffen, Halberzeugnissen, Normteilen und durch Teilelieferanten hin zur überwiegenden Zusammenarbeit mit Systemlieferanten hin gewandelt hat. So stellt die Einführung und Nutzung virtueller Formen der Kooperation eine große Chance dar, nicht ganz den Anschluss zu verlieren (Kemmner & Gillissen, 2000, S. 6f.) Die große Entwicklungsdynamik und der enorme Bedarf an Innovationen, verlangen immer kürzere Produktentwicklungsprozesse und Produktentstehungsprozesse, die Last für die Unternehmen steigt zugleich stetig an. Darin erwächst aber auch eine Chance, durch innovative Prozesse, Flexibilität und neue Formen der Zusammenarbeit den Fehdehandschuh aufzunehmen und sich der Herausforderung zu stellen. Ins gleiche Horn stößt Möslein (2001, S. 23) und sieht in der Virtualisierung eine große Chance für all jene Unternehmen, die sich nicht primär durch ihre Größe der Herausforderung stellen wollen, sondern durch Verteilen und Arbeitsteilung, sowie symbiotische Kooperationen, wodurch Größe im Sinne Marktauftritt erreicht werden kann. Die Autoren Malone und Laubacher (1998,

S. 145ff.) sowie Gurbaxani und Whang (1991, S. 59ff.) kamen in ihren Studien zur Erkenntnis, dass vor allem kleine Unternehmen im Vorteil sind und den Schlüssel zum Erfolg in der Virtualisierung sehen sollten.

In weiser Voraussicht der Veränderungen, sollten Unternehmensführung und Führungskräfte den Freiraum, der mit dieser Entwicklung einhergeht bedenken und in Konzepten wie auch Führungsverhalten integrieren. Es wird entscheidend sein, dem damit verbundenen Widerstand der MitarbeiterInnen, gegenüber dieser technischen und organisationalen Evolution, bestmöglich zu begegnen. Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Stringenz in all ihren Handlungen und Werten, aber auch tendenziell zurückhaltender Führungsstil ermöglichen eine positive Grundstimmung (Al-Ani, 2017, S. 117).

In dieser Forschungsarbeit wird die Virtualisierung primär in Bezug auf Zusammenarbeit und im Sinne der geänderten Kommunikationswege bzw. -formen verstanden, sowie im Speziellen die Zusammenarbeit in virtuellen Teams. Diese agieren örtlich getrennt voneinander bzw. stellen eine Kooperation mehrerer Personen einer Unternehmung dar, die an einem Projekt zusammenarbeiten, sei es innerhalb oder zwischen Organisationen (Picot, Reichwald & Wigand, 2010, S. 5).

1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Die Arbeitswelt wird vom technischen Fortschritt, der Digitalisierung und institutionellen Veränderungen geprägt. Die Virtualisierung der Arbeit ist eine Folge dieser Veränderung. Eine Facette ist die Durchdringung der Arbeit mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT). Teams arbeiten zunehmend nicht mehr Face-to-Face (F2F). Indessen adaptieren sich Kommunikationsverhalten und Interaktionsbeziehungen. Die Art der Kontaktaufnahme, Kontakterhaltung und Beziehungspflege stellt sich anders dar. Ganz zentral für diese Restrukturierung stehen die neuen Medien, allen voran die Technologie und Prozesse der IKT. Begleitet von steigender Leistungsfähigkeit und großem Potenzial, geht von ihnen eine nicht zu unterschätzende Wirkung auf Gesellschaft, Organisationen und Individuen aus (Picot et al., 2010, S. 5). Zusätzlich kommen örtliche Unabhängigkeit, räumliche Trennung und der wachsende Anteil moderner Informations- und Kommunikationstechnologien hinzu (Reichwald et al., 2000, S. 15). Erst durch den Einsatz von IKT kann dieser globale durch die Virtualisierung initiierte Wandel nachhaltig erfolgen, Echtzeit-Kommunikation über weite Distanzen und Zusammenarbeit über Grenzen hinweg (Al-Ani, 2017, S. 7). Für Führungskräfte bedeutet dies eine Herausforderung, da direkter, persönlicher Kontakt und Kommunikation in vielen Fällen ausschließlich auf elektronische Medien beschränkt ist, dabei beinhaltet Führung

vor allem reichhaltige Kommunikation. Die Virtualisierung führt zu geänderten Bedürfnissen der MitarbeiterInnen und gestiegenen Anforderungen an Führungskräfte.

Gute Zusammenarbeit wird maßgebend von den agierenden Personen bestimmt. Unter dessen determinieren Arbeitszufriedenheit und Führung diese Zusammenarbeit. Über allem steht und wirkt der Wandel der Arbeitswelt einerseits und auf der anderen Seite beeinflusst die Virtualisierung von Arbeit die zusammenarbeitenden MitarbeiterInnen und Führungskräfte.

Daraus abgeleitet sollte die Frage gestellt werden, wie denn die MitarbeiterInnen und Führungskräfte einer Unternehmung mit diesen neuen Rahmenbedingungen umgehen und zurechtkommen. Außerdem gilt es zu erheben, ob und in wie weit sich die Zusammenarbeit unter dem Einfluss der Virtualisierung verändert hat. Darüber hinaus sollten die Wirkungen auf Zufriedenheit und Führung erörtert werden, da beide Faktoren für die Zusammenarbeit maßgeblich sind.

Diesbezüglich ergründet dieses Forschungsvorhaben die Aspekte der Zusammenarbeit, Arbeitszufriedenheit und Führung im Einfluss der Virtualisierung mit folgenden vier Forschungsfragen, um das Ausmaß der Virtualisierung von Arbeit auf die Individuen sowie insbesondere deren Wahrnehmungen und Empfindungen zu erheben.

- Wie wird die **Virtualisierung von Arbeit** von den MitarbeiterInnen und Führungskräften wahrgenommen?
- Wie empfinden MitarbeiterInnen und Führungskräfte die **Zusammenarbeit** unter der Virtualisierung?
- Welche Rolle spielt das für die **Arbeitszufriedenheit**?
- Wie wird **Führung** im Kontext der Virtualisierung von beiden Seiten beschrieben?

1.2 Ziele und Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit soll sich dem Thema Zusammenarbeit unter dem Einfluss der Virtualisierung von Arbeit widmen. Indes besteht besonderes Interesse an den Eindrücken und Bedürfnissen der Zusammenarbeitenden in diesem Spannungsfeld. Besonderes Augenmerk gilt der Zusammenarbeit von MitarbeiterInnen, Führungskräften und Teams. Damit einhergehend stehen Arbeitszufriedenheit und Führung im Fokus, unter dem Einfluss der Virtualisierung. Zu diesem Behufe werden einerseits Personen befragt, deren Arbeitsumfeld deutlich von Virtualisierung geprägt ist und im Kontrast dazu, weitere Personen, bei denen der Einfluss der Virtualisierung vermeintlich gering ist. die Erhebung findet qualitativ in Form eines narrativen Interviews statt. Es wird erörtert wie die Virtualisierung von Arbeit von den MitarbeiterInnen und Führungskräften wahrgenommen wird

aber auch wie sie ihre Zusammenarbeit empfinden und welche Rolle das für die Arbeitszufriedenheit spielt. Zudem wird Führung im Kontext der Virtualisierung von beiden Seiten erhoben.

Die Arbeitswelt im Wandel und im Einfluss der Virtualisierung wird in Kapitel eins kurz umrissen. In weiterer Folge werden Problemstellung und Ziele benannt, wie auch die Forschungsfragen formuliert.

Das zweite Kapitel beinhaltet die vier Themenbereiche Virtualisierung, Zusammenarbeit, Arbeitszufriedenheit und Führung. Mithilfe der Erläuterung der relevanten theoretischen Aspekte und Theorien soll in einem ersten Schritt das notwendige Grundverständnis aber auch die Grundlage für vertiefende Schritte und die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen aus der empirischen Erhebung geschaffen werden.

Auf diesem Fundament aufsetzend, folgt im dritten Kapitel der Empirische Teil, wo Forschungsdesign, Erhebungsmethode und Analysemethoden näher betrachtet werden.

Das vierte Kapitel widmet sich den Ergebnissen der Erhebung und gibt Einsicht in die vier Kategorien Zusammenarbeit, Arbeitszufriedenheit, Führung und Virtualisierung mit ihren jeweiligen Subkategorien und den wesentlichen Textpassagen.

Kapitel fünf steht im Zeichen der Diskussion und Interpretation, wobei die einzelnen Ergebnisse rekapituliert und entsprechende Hypothesen aufgestellt werden, um die Forschungsfragen beantworten zu können. Außerdem wird die Forschungsarbeit kritisch reflektiert, Schwächen und Stärken hervorgehoben und ein Ausblick gewährt.

Abschließend steht im sechsten Kapitel ein kurzes Conclusio, das Implikationen vermitteln und die Essenz der Erkenntnisse in wenigen Sätzen verdichten soll.

2 Theorieteil

Wie in der Einleitung bereits skizziert, erörtert dieses Forschungsvorhaben die fundamentale Fragestellung, in welchem Ausmaß die Virtualisierung von Arbeit auf MitarbeiterInnen und Führungskräfte wirkt. Dabei interessiert insbesondere wie die Virtualisierung in der Zusammenarbeit, Arbeitszufriedenheit und Führung wahrgenommen aber auch empfunden wird. Der Theorieteil führt zu einer Auseinandersetzung mit den Themen hin und versucht ein umfängliches Verständnis der Zusammenhänge zu vermitteln. Demzufolge ist es sinnvoll sich mit den vier nachfolgenden Themenbereichen näher auseinander zu setzen.

2.1 Virtualisierung

Die neuen Gegebenheiten in der Arbeitswelt und der rasante technologische Fortschritt bedingen Veränderungen in der organisationalen Umwelt, die immer weniger vorherseh- und prognostizierbar sind. Die Virtualisierung der Arbeitswelt und die damit verbundenen Arbeitsbedingungen sind gewissermaßen Folge und notwendige Reaktion auf die geänderten Rahmenbedingungen. In diesem Zusammenhang steht der Begriff VUCA, der eine volatile, unsichere, komplexe (complex) und ambigue Umwelt definiert (Bennett & Lemoine, 2014, S. 311ff.).

Aus einer DGFP-Studie zu den Megatrends 2015 geht hervor, dass die Thematik durchaus in den Unternehmen angekommen ist. Denn 29 % der befragten Personen aus dem einschlägigen Personalbereich meinten, Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit werden sich sehr stark auf das Personalmanagement auswirken. Weitere 37 % schätzten den Einfluss als stark ein und immerhin etwa 26 % als mittel. Lediglich knapp 8 % waren der Überzeugung, dass Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit wenig Auswirkungen haben werden (Beyer, 2015, S. 6).

In diesem Zusammenhang bieten örtliche Unabhängigkeit, räumliche Trennung und der Einsatz moderner Informationstechnologien und Kommunikationsmedien großes Potenzial so wie diese auch entsprechend hohe Herausforderungen mit sich bringen (Picot et al., 2010, S. 6). Charakteristisch für den Einzug der Virtualisierung, die Grenzen überwinden lässt, stehen folgende Punkte:

- regionale Grenzen haben weniger Gewicht
- erleichterte Kommunikation und Koordination im Team über Grenzen hinweg
- Wissenstransfer und Wissensnutzung wird effizienter, ortsunabhängig
- Wissensträger lassen sich ortsübergreifend gut einbinden
- Grenzen von Spezialisierung von Menschen und Organisationen verschwimmen

So nimmt die Virtualisierung in unterschiedlichem Maße Einfluss auf Unternehmen, deren MitarbeiterInnen und die tägliche Arbeit. Die dadurch initiierte Adaptierung an die Anforderungen geht rasant vonstatten und verlangt den Beteiligten einiges an kreativen Lösungen, Flexibilität und Veränderungswillen ab. Die tradierten Regeln und Grenzen beginnen sich anzupassen und so sind kulturelle, physische und organisationale Belange nicht mehr scharf voneinander abgegrenzt.

Besonderes Augenmerk gilt hierbei der Kommunikation und der Interaktion in Unternehmen, die sich durch die Virtualisierung verändert haben. Aus einer Studie des ‚Institute for Corporate Productivity‘ im Jahre 2008 ging hervor, dass immer mehr Unternehmen virtuelle Arbeitsformen, im speziellen virtuelle Teams, verteilte Arbeit und remote-work, einsetzen. So gaben 67 % der Befragten an, sie werden künftig höchstwahrscheinlich virtuelle Teams implementieren. Bei Unternehmen mit mehr als 10.000 MitarbeiterInnen, stieg der Wert auf 80 %, woraus man entnehmen kann, dass sich Unternehmen bereits damit auseinandergesetzt haben.

Dessen ungeachtet zeigen diverse Studien auch die damit verbundenen Risiken auf. So scheint es begründete Ängste hinsichtlich Effizienz und Performance zu geben. Auch beklagen Führungskräfte die neue Problemstellung, denn 35 % gaben in einer Umfrage von i4cp-Studie, Schwierigkeiten bei der Führungstätigkeit an (Klaus, 2013, S. 4f.). Auf der anderen Seite sinkt das Verlangen nach klassischer synchroner Kommunikation seit Jahren, resümieren die beiden Theorien ‚Media Synchrony Theory‘ (Dennis, Fuller & Valacich, 2008, 575f.) und ‚Social Information Processing Theory‘ (Walther, 1992, 52f.) Die erste Theorie postuliert, dass Aufgaben umso effizienter erledigt werden, je passender das Medium zur Aufgabe passt und die Zweite erklärt wie Individuen computervermittelte Kommunikation nutzen können. Zusätzlich nimmt die mit der Virtualität verbundene Unsicherheit tendenziell mit steigendem Grad an Bekanntheit der Interaktionspartner ab. Insgesamt ist zu erwarten, dass sich die Vertrauensbasis von virtuellen Teams grundlegend in besserer, effizienterer Zusammenarbeit niederschlägt. Bei ihren Studien mit 59 global agierenden virtuellen Teams, fanden die Autoren Mockaitis, Rose und Zettinig (2009, 2ff.) wesentliche Determinanten des wahrgenommenen Vertrauens im Team. Die Erkenntnisse reflektierend, waren Kultur, Aufgabenbezug, Konflikte, sowie Kommunikation die vertrauensbildenden Faktoren, auf Basis deren gute, effiziente Zusammenarbeit aufbaut. Einen weiteren, die Zusammenarbeit bestimmenden Einfluss stellt die intrinsische Motivation dar, welche durch die wahrgenommene Autonomie beeinflusst wird. Hier spielt auch die Führung eine Rolle und das Maß an Kontrolle durch die Führungskraft.

Diese Arbeit befasst sich mit den neuen Rahmenbedingungen und geändertem Interaktions- und Kommunikationsverhalten im Sinne der Virtualisierung. Konkret sei hier die Nutzung von neuen Medien (E-Mail, Videokonferenz, Webex, Skype, What's App) zur Kommunikation und Interaktion genannt.

2.1.1 Begrifflichkeiten der Virtualisierung

Der Begriff Virtualisierung bzw. Virtualität ist ein sehr häufig genannter und hat viele Facetten. Virtualisierung wird zumeist mit Technologie, insbesondere mit der IT-Branche, in Verbindung gebracht. Virtualität versteht sich nach Kemmner und Gillissen (2000, S. 11) als Etwas, das der Wirkung, nicht jedoch der Sache gegenwärtig ist. Ein virtuelles Unternehmen definiert sich als rechtlich unabhängige Kooperation von Institutionen, Unternehmen, bzw. Einzelpersonen, die zum Zweck der Leistungserbringung kooperieren. Stellt man sich die Frage der Herkunft der Virtualisierung, gelangt man unweigerlich zu der Grundidee virtueller Organisationen, welche maßgeblich bereits in den 1980er Jahren durch Mowshowitz (1994, S. 267ff.) geprägt wurde. Er sah in dem Konzept insbesondere Rationalität und die Ausbildung eines Organisationsvorganges, der die Dynamik der Umstrukturierung innerhalb von Organisationen und deren agierenden Einheiten beschreibt. Es wurden zahlreiche Feldexperimente und Studien zur Virtualisierung durchgeführt, um die Charakteristika, Gefahren und Chancen, wie auch Widerstände und Treiber zu identifizieren. In einer Studie der Technischen Universität München wurden die veränderten, vernetzten Arbeitsformen verifiziert, wodurch vor allem Barrieren bei der computergestützten Kooperation hinsichtlich Funktionalität und Akzeptanz aufgedeckt werden konnten (Englberger, 2000, S. 77ff.). Witte (1997, S. 419ff.) sieht im Feldexperiment des Kabelfernsehens, welches Akzeptanz, Verhaltens- und Einstellungsänderungen der Mediennutzer zu neuen Medien untersuchte, vor allem die Problematik des aktiven Medienkonsums. Ob Personen die Veränderung von Informationserhalt hin zur aktiven Informationseinholung schaffen können und welche persönlichen, technischen bzw. habituellen Gegebenheiten vorliegen müssen. Das Kommunikationsverhalten ist in entscheidendem Maße davon abhängig und das Kosten-Nutzen Verhältnis stellt eine weitere Barriere dar. Auch Reichwald, Englberger und Möslein (1998, S. 3ff.) verorten in ihren Untersuchungen die organisatorischen, technischen und persönlichen Kriterien, sowie Hindernisse der Telekooperation in Form von überbetrieblicher und vernetzter Zusammenarbeit. Diese Studien zeigen deutlich inwiefern neue Kommunikationstechnologien die Anwendenden tangieren und wie entscheidend es ist auf die Barrieren einzugehen, um die diesbezügliche Virtualisierung erfolgreich zu handhaben.

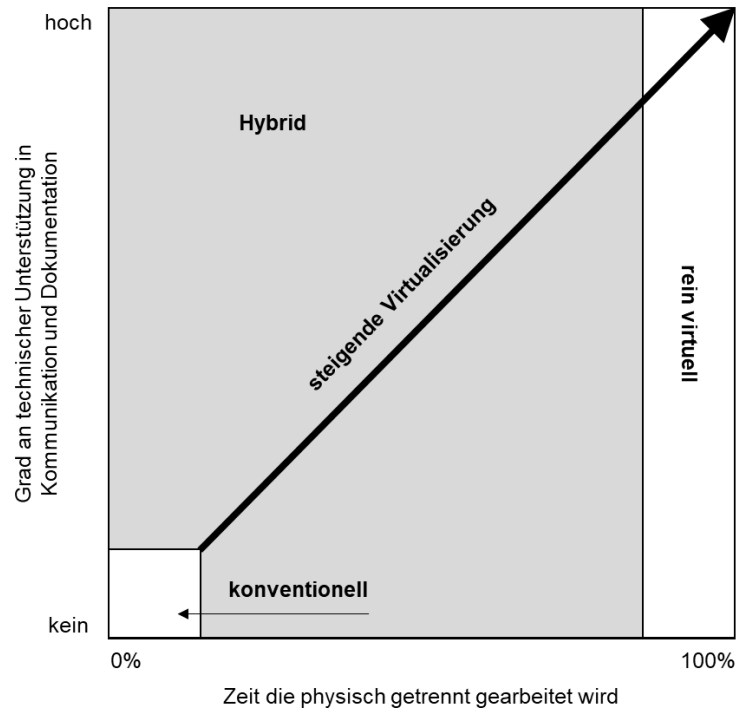
2.1.2 Charakteristika der Virtualisierung

Drei fundamentale Faktoren – temporale, lokale und die Frage nach der Zuständigkeit - determinieren Organisationsstrukturen nach Reiß (2013, S. 69ff.). Während Raum- und Zeitstrukturen die Ablauforganisation maßgeblich beherrschen, treten in Aufbauorganisationen weitgehend deren Koordination und Zuständigkeiten in den Vordergrund. Darauf aufbauend sind für die Virtualisierung in Organisationen diese drei Gesichtspunkte von entscheidender Relevanz, denn sie charakterisieren die Virtualisierung. Zeitliche und räumliche Parameter verlieren in der Form der Virtualisierung zunehmend an Bedeutung, da in virtuellen Teams und Organisationsformen in der ‚anyplace-anytime‘ Mentalität agiert werden kann. Im Einfluss der Virtualisierung operieren virtuelle Teams innerhalb der Organisation grenzüberschreitend und global, obzwar sich virtuell und real nicht zu wider laufen müssen und zu einer ausgewogenen Mischung hervortreten können. Reiß (2013, S. 145f.) setzt den Begriff virtuell in Kontext zu Communities die in Virtualität, nicht Face-to-Face, interagieren oder in Form von Abteilungen, die räumlich getrennt, respektive dezentralisiert zusammenarbeiten. In weiterer Folge sind auch Telefonkonferenzen, Webmeetings, Videokonferenzen sowie Skype virtuelle Events. Indes lassen sich virtuelle Unternehmen dadurch charakterisieren, dass sie grenzüberschreitend und zeitlich-räumlich flexible Wertschöpfung generieren. Das zieht jedoch auch erhöhte Anforderungen an Management und Führung bzw. der Führungskräfte mit sich und beeinflusst die Zusammenarbeit in Teams und Organisationen.

Diese räumlich-zeitliche Flexibilisierung definieren Rohde et al. (2001, S. 3) weiter, indem sie eine Änderung der klassischen Organisationsformen und geltenden Regeln, sowie ein grenzüberschreitendes Zusammenwirken und parallele, asynchron ablaufende Kooperation hinzufügen. Die Nutzung neuer Medien und IKT unterstützt diese entstandenen Formen der Zusammenarbeit. Auf der anderen Seite eröffnet diese Virtualisierung neue Chancen für Unternehmungen, denn durch die Digitalisierung und Weiterentwicklung des Internets scheinen neue Organisationsformen zu entstehen, da nun die technischen Voraussetzungen geschaffen sind, grenzenlose Zusammenarbeit zu ermöglichen. In diesen Organisationen soll es leichter fallen, Innovationen zu generieren und Talente zu identifizieren und fördern, welche wiederum motiviert in einer schier grenzenlosen Organisationsform interagieren und Werte schaffen (Al-Ani, 2017, S. 118f.) Zusammenarbeit über die Unternehmensgrenzen in Form von Plattformen oder virtuellen Medien, mit dem Ziel effizienter Ressourcennutzung und gesteigerter Ergebnisse. Dies schließt die Möglichkeit von Wissenstransfer, Kooperationen und Institutionalisierung von Lernprozessen mit ein. Der Grad der Virtualisierung kann anhand von zwei Dimensionen,

abhängig von Zeit und Einsatz von technischer Unterstützung, charakterisiert werden, wie in Abbildung 1 dargestellt (Griffith & Neale, 2001, S. 386).

Abbildung 1: Dimensionen der Virtualisierung



Quelle: Eigene Darstellung nach Griffith und Neale (2001, S. 386)

In heutigen Unternehmen werden die Medien Internet, Intranet und Extranet zur Kommunikation und Interaktion genutzt. Während das Internet eine globale Vernetzung vieler Computer ist, werden Intranet als privates Firmen-Internet und Extranet als Erweiterung des Intranets für autorisierte Personen verwendet. Mit diesen Medien ist es möglich, die Kommunikationskanäle der Unternehmung zu öffnen und Information zu integrieren und teilen. Dabei werden die handelnden Personen, KundInnen, Lieferanten und andere miteinbezogen und eine ortsunabhängige Echtzeit-Kommunikation realisiert (Robbins, 2001, E-4).

2.1.3 Virtuelle Organisationen

Virtuelle Organisationen im institutionellen Sinne sind - gemäß Organisationslehre - alle Kooperationen zwischen interner (hierarchischer) und externer (marktlicher) Organisation. Nach Alt, Legner und Österle (2005, S. 8f.) können diese Kooperationen nach fünf Kriterien eingeteilt werden. Die erste Form sind zeitlich begrenzte Organisationseinheiten, um ein Ziel zu erreichen. Zweitens sind das Einheiten, die Aufgaben bzw. Problemstellungen lösen. Als dritte Variante gelten Gruppierungen nach Kernkompetenzen. An vierter Stelle zählt geschlossenes Auftreten der Partner nach außen, ohne eigens dafür

eingesetztem zentralen Management. Als letzter Punkt, steht die Nutzung typischer Informations- und Kommunikationstechnologien. Auf der anderen Seite findet man Virtuelle Organisationen im funktionalen Sinne, die maßgeblich durch zeitlich und räumlich entkoppelte Prozesse, sowie deren überorganisationale Reichweite definiert sind. Einerseits ist das die Zusammenarbeit kleinerer Einheiten in einem Unternehmen, oder aber jene von kleineren Unternehmen. Arnold und Härtling (1995, S. 9ff.) sowie Mertens (1998, S. 3ff.) führen die Komponente Leistungskonfiguration ins Feld. Venkatraman und Henderson (1998, S. 34ff.) sehen das ähnlich und fügen zwei weitere Merkmale in ihrem Konzept des ‚virtual organizing‘ hinzu: Marktinteraktion (virtual encounter) und Kompetenzbildung (knowledge leverage). Während unter Marktinteraktion die Entkoppelung von physischem Kontakt durch Informationstechnologie und Bilden von Gemeinschaften gemeint ist, wird unter dem Begriff Kompetenzbildung alles verteilte, dezentrale Wissen gesammelt, vernetzt und bereitgestellt.

Das große Potenzial einer virtuellen Organisation liegt in der Möglichkeit, dass sie über eine oder mehrere der drei charakteristischen Barrieren traditioneller Organisationsformen hinwegkommen kann. Organisatorische Virtualisierung hat drei Gesichter, siehe Abbildung 2 (Reiß, 2013, S. 141). Wesentliche aktivierende Effekte in virtuellen Arbeitsformen sind in Bezug auf Effizienz in steigender Reihenfolge Kommunikation, Koordination und Kooperation respektive Zusammenarbeit.

Abbildung 2: Gesichter der Virtualisierung

räumliche Virtualisierung	zeitliche Virtualisierung	intraorganisatorische Virtualisierung
<ul style="list-style-type: none"> • anyplace • verteilt • remote • Telekooperation • mobil • flexi-space 	<ul style="list-style-type: none"> • anytime • entkoppelt • asynchron • flexi-time 	<ul style="list-style-type: none"> • anybody • grenzenlos • grenzüberschreitend • ressourcen-sharing • virtuelle Größe • flexi-contract

Quelle: Eigene Darstellung nach Reiß (2013, S. 141)

2.1.4 Virtualisierung der Arbeit

Al-Ani (2017, S. 61) skizziert die Virtualisierung in Form von Outsourcing, wenn Arbeitsprozesse ausgelagert oder firmenübergreifend ablaufen, bzw. Ressourcen gebündelt werden. Dadurch erhöht sich die Effizienz und die Ressourcenlast innerhalb der Unternehmung sinkt, obschon das erst durch neue Informationstechnologien realisierbar wurde. Wie auch in den obigen Kapiteln hergeleitet, steht die Virtualisierung wesentlich

mit dem Kommunikationsmedium und der Kommunikation per se in Zusammenhang. Daraufhin wird im speziellen auf die Auswirkungen, die Folgen und das Verhalten der MitarbeiterInnen Bezug genommen. Es kam regelrecht zu einer Verlagerung der Kommunikation, woraus neue Anforderungen an alle Interaktionspartner gerichtet werden. Einen wesentlichen Anteil haben die Informations- und Kommunikationstechnologien im Kontext der Virtualisierung. Hierbei kommt dem Internet, als globales Kommunikationsnetz eine besondere Bedeutung zu, aber auch dem E-Mail als Kommunikationsmittel, sowie alle Arten von Anwendungen, die eine Zusammenarbeit erleichtern, wie etwa Videokonferenzen und Web-basierte virtuelle Meetings. In der Praxis bedeutet die Virtualisierung etwa das Auflösen von klassischen Grenzen zur Wertschöpfung über die Unternehmensgrenzen hinweg (Alt et al., 2005, S. 10ff.). Das Internet bietet viele Möglichkeiten sich mit anderen auszutauschen und zu kommunizieren. Man könnte gar meinen, es ersetzt teilweise die Notwendigkeit des physischen Kontakts. Gleichwohl sei darauf hingewiesen, dass diese virtuelle Art der Interaktion und Kommunikation ebenso rasch erlischt, wie sie aufgebaut wurde. Denn eine bestimmte emotionale Dimension fehlt, wie sie üblicherweise durch persönlichen Kontakt entsteht. Ob sich die Wahrscheinlichkeit erhöht, eine Beziehung und Kommunikationsbasis mit anderen Personen via virtueller Form aufbauen und festigen zu können, ist nicht hinlänglich erforscht, wenngleich ein positiver Trend zu verzeichnen ist (Al-Ani, 2017, S. 309ff.).

2.1.5 Bedeutung virtueller Arbeitsformen

Mit Hilfe des Internets entfallen zeitliche und räumliche Grenzen in der Kommunikation fast vollkommen. Dabei beeinflussen E-Mails und soziale Netzwerke sowohl das Privatleben als auch den beruflichen Alltag, in welchen sie nicht mehr wegzudenken sind. Sie bilden einen wesentlichen Beitrag zur Interaktion und Kooperation zwischen KollegInnen, Führungskräften und Kunden. In einer amerikanischen Umfrage des Pew Research Centers aus dem Jahr 2008 gaben mehr als 50 % der berufstätigen Befragten an, Internet oder E-Mails an ihrem Arbeitsplatz zu nutzen (Madden & Jones, 2008, 10f.). Von diesen so bezeichneten Networked Workers, die das Internet oder E-Mail in der Arbeit nutzen, arbeiten tendenziell auch viele von Zuhause aus. Die Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen flexibleres Arbeiten und sie werden von der Mehrheit als angenehm empfunden, die Möglichkeiten haben sich erweitert und die Vorteile der erhöhten Konnektivität und Flexibilität stehen im Vordergrund. Gleichwohl berichten andere von einer Erhöhung der Stressbelastung durch diese neuen Technologien. Während knapp 50 % der Ansicht sind sie arbeiten länger und mehr, versteht etwa die andere Hälfte einen Stressfaktor darunter und kann zu Hause bzw. in der Freizeit kaum abschalten und die Arbeit ruhen lassen.

Während einzelne MitarbeiterInnen dezentral arbeiten oder häufig im Außendienst sind, halten sich deren Kolleginnen und Kollegen zentral am Unternehmensort auf. Die gleiche Situation stellt sich für Führungskräfte dar, die ihre MitarbeiterInnen teilweise wenig und unregelmäßig persönlich sehen. Dementsprechend schwierig gestalten sich Zusammenarbeit und Kommunikation. Innerhalb des Personals sind jüngere wie ältere Semester vertreten, die unterschiedlich mit diesen neuen Anforderungen umgehen. Wenngleich die so genannten ‚digital natives‘ bereits mit den neuen Medien aufgewachsen sind und überhaupt keine Problematik in der geänderten Kommunikationsform erkennen, stellt es für die ‚digital immigrants‘, die erst später mit der neuen digitalen Technik in Berührung kamen, teilweise eine Hürde dar. Am Schwierigsten gestaltet sich die Virtualisierung für ältere MitarbeiterInnen die ‚digital outsiders‘, die mit den neuen Bedingungen schlicht überfordert sind und lieber an die gute alte Zeit denken (Prensky, 2001, S. 1ff.).

Digital natives werden bereits in diesem technischen Umfeld geboren und müssen im Gegensatz zu den digital immigrants nicht erst den Umgang mit den neuen Technologien und Medien lernen. Sie entsprechen etwa Native Speakers im Sinne der digitalen Sprache. Digital immigrants erlernen die neuen Elemente analog eines Handbuches und Unterlagen, wohingegen sich digital natives von Programm, Oberfläche bzw. Medium leiten lassen und so den Umgang erlernen. Gemäß aktuellen Hirnforschungen, werden die Routinen und Gedächtnisspuren von digital immigrants diesbezüglich in einem anderen Bereich des Gehirns abgelegt (Prensky, 2001, S. 2f.). Digital natives bevorzugen Graphik und weniger Text wie es digital immigrants zu tun pflegen. Sie verarbeiten Informationen parallel, sind multitaskingfähig und arbeiten gerne vernetzt. Digital outsiders besitzen keinen Anschluss an das Internet und sind ungeübt in der Anwendung der neuen Medien bzw. nutzen diese nicht (Prensky, 2001, S. 3f.).

Eine DIVSI-Studie (Deutsches Institut für Vertrauen und Sicherheit im Internet) aus dem Jahre 2012 untermauert die Problemsituation der digital outsiders und beziffert ihren Anteil mit etwa 40 % der Deutschen Bevölkerung. Ihr zufolge gibt es viele Menschen die gewisse Berührungängste mit den neuen Medien, allen voran dem Internet per se, haben. So zählt die Studie beinahe doppelt so viele digital outsiders wie vorhergesehen.

Die Virtualisierung tangiert also nicht nur die jüngere Generation. Ganz im Gegenteil, sie hat insgesamt in Form von virtueller Teamarbeit massiv zugenommen. So arbeiten viele Personen dauerhaft oder temporär virtuell mit anderen zusammen (Pinnow, 2002, S. 18f.).

Flexiblere und virtuelle Formen des Austausches waren die Folge des enormen Entwicklungsfortschritts von Technologie und Kommunikationsmedien, wodurch vollkommen

neue Arten der Kommunikation ermöglicht wurden. So interagieren Personen via E-Mail, Chat, Videokonferenzsysteme, über die Unternehmensgrenzen hinweg und global. Fernerhin nutzen MitarbeiterInnen firmeninterne soziale Netzwerke, um gemeinsame Arbeitsprojekte zu realisieren. Die elektronische Kommunikation erfreut sich großer Beliebtheit, denn die Kommunizierenden stimmen sich selbst an ein und demselben Standort immer häufiger via digitaler Formen ab, etwa in Skype-Konferenzen (Kirkman & Mathieu, 2005, S. 701ff.). Wilson, Straus und McEvily (2006, 16ff.) zeigten in einer Studie, dass das anfangs geringe Vertrauen in virtuellen Teams, bereits nach drei Wochen dasselbe Niveau erreicht hatte wie jenes in konventionellen Teams.

2.1.6 Virtuelles Team

Virtuelle Teams sind die Antwort auf die deutlich geänderten Rahmenbedingungen, sowie die daraus hervorgegangenen Anforderungen. Dabei sind sie flexible, leistungsfähige und adaptive soziale Gefüge, die sich mit einer Leichtigkeit den komplexen Aufgaben in schwierigem Kontext stellen können (Lipnack & Stamps, 1998, S. 264f.) Gleichwohl lässt die Virtualisierung Emotionen und Herzlichkeit, die üblicherweise einer konventionellen Interaktion innewohnen, deutlich abschwächen bzw. vermissen. Vertrauen ist ein wesentliches Merkmal für erfolgreiche Zusammenarbeit, wobei Verlässlichkeit, Integrität und faire Umgangsformen damit einhergehen. Außerdem ist Vertrauen die Basis für effiziente Arbeitsweisen und Ergebnisse.

Habley, O'Neill und Kline (2007, S. 1) verstehen unter einem virtuellen Team eine unabhängige Gruppe von Personen, die über zeitliche, örtliche und organisationale Grenzen hinweg, unter Verwendung moderner Medien bzw. IKT, zusammenarbeiten.

Eine aktuelle Trendstudie der Pierre Audoin Consultants (PAC) reflektierend, die Zusammenarbeit in virtuellen Teams durchleuchtete, stehen Verbesserung der Kollaboration und Führen von virtuellen Teams im Mittelpunkt. Dazu wurden 152 Führungskräfte aus verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen befragt. Wenig überraschend war, dass 70 % gelungene Zusammenarbeit als Garant für Erfolg sehen. Gleichwohl ist der Aufwand für Interaktion und Kooperation gestiegen und findet stetig wachsend auf virtuelle Weise statt, mobil und abteilungsübergreifend bzw. unternehmensübergreifend (Stiehler, 2015, S. 4ff.). Gleichzeitig beklagen beinahe 70 % der Führungskräfte grobe Mängel in der Zusammenarbeit und konstatieren, dass eigentliche Kernaufgaben darunter litten. Die Gründe lägen in der Frustration der MitarbeiterInnen. So könnte unter anderem ein Fünftel der Zeit eingespart werden, würde die Zusammenarbeit in einem optimaleren technischen und organisatorischen Rahmen ablaufen.

Nach Griffith und Neale (1999, S. 2f.) unterscheiden sich virtuelle Teams von ihrem traditionellen Pendant in der Informationsverarbeitung, welche große Bedeutung in einem Team hat. Dabei geht es vor allem darum, wie die Information geteilt und genutzt, aber auch wie individuelle Information der Gruppe zuteilwird bzw. werden kann, womit auch Effizienz und Performance beeinflusst werden. Somit bestimmt die Virtualisierung maßgebend wie Information verarbeitet wird und welche Einschränkungen es gibt. Die Zeitdauer, die Personen miteinander verbringen, sowie der Einsatz der Technologie differenzieren zudem den Rahmen für virtuelle Teams. Anders betrachtet sind virtuelle Teams eine Gruppe, die ihre Funktion ohne temporale und physische Grenzen erfüllen kann (Griffith & Neale, 1999, S. 6f.).

McGrath (1984, S. 12ff.) sieht die Interaktion innerhalb der Gruppe als ausschlaggebend. Während die Umgebung bzw. der Rahmen, wo die Interaktion stattfindet, einen Einfluss hat, sind unabhängig davon physische und soziale Spezifika bestimmend. Überdies definiert sich eine Gruppe als Entität, die interagiert, voneinander abhängig ist, sowie ein wechselseitiges Bewusstsein hat. Die Interaktion ist ein Kommunikationsprozess der einen bestimmten Inhalt vermittelt, diese hat aber auch eine interpersonelle Komponente. Letztere bestimmt auch das Verhältnis zwischen zwei Individuen.

2.1.7 Risiken, Chancen und Ableitung

Während die Virtualisierung Vorteile wie Flexibilität in der Kommunikation und Zusammenarbeit bringt, kann sie sozialen Zusammenhalt, Effizienz und Kooperation in Teams reduzieren (Kramer, Shuffler & Feitosa, 2017, S. 604f.). Dabei ist es nicht unerheblich, wie häufig die Zusammenarbeit virtuell erfolgt und ob es Phasen der F2F-Kommunikation gibt. Vor allem die Wissensverarbeitung, Wissensweitergabe und das Teilen von Wissen ist davon beeinträchtigt. So besteht ein immanentes Risiko, dass vorhandene Ressourcen nicht vollumfänglich genutzt werden.

Darüber hinaus haben Emotionen Einfluss auf soziale Beziehungen, Konflikte und Führung. Emotionen im Ausdruck durch Mimik, oder non-verbale Hinweise durch Gestik und Mimik spielen eine Rolle in der Interaktion. Im Falle der virtuellen Zusammenarbeit findet diese Art der Information keinen Raum bzw. wird anders transportiert. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr, dass die Information ohne die bekannten Hinweise durch die Körpersprache anders interpretiert wird. Emotionen werden durch virtuelle Kommunikation differenziert übertragen und aufgefasst. Kommunikation findet immer häufiger durch E-Mails und andere elektronische Medien statt, woraus zumindest ein Informationsverlust resultieren kann. In der Zusammenarbeit und Kommunikation sollte das auf jeden Fall bedacht werden (Cheshin, Rafaeli & Bos, 2011, S. 2f.).

Nach Köppel (2008, S. 136) fehlen der virtuellen Kommunikation wesentliche Bestandteile, die den Sachverhalt erläutern und soziale Information über die Kommunizierenden bieten. So verliert sich der Inhalt zu sozialem und beruflichem Status, da die visuellen Einflüsse stark oder vollkommen reduziert sind. Zudem fehlen Parameter zu Eigenschaften und Demographie wie Geschlecht, Alter, Kultur, etc.

In Hinblick auf soziale Distanz führt Shekhar (2016, S. 87f.) die soziale Interaktion als essenziellen Beitrag zur guten Zusammenarbeit auf, der in virtuellen Settings grundlegend vermindert ist. In herkömmlichen Arbeitsverhältnissen mit physischer Anwesenheit am Arbeitsplatz, können diese sozialen Interaktionen erheblich leichter stattfinden und die sozialen Kontakte gepflegt werden.

Unter dem Gesichtspunkt der Führung beschreiben Avolio, Kahai und Dodge (2000, S. 615ff.) den großen Einfluss, den die Veränderung der Arbeitswelt in ihrer Ausprägung der Virtualisierung gebracht hat, sowie den starken Einfluss der neuen Medien, bzw. der IKT auf Führung, individuelle Prozesse, Gruppenprozesse und Interaktionsprozesse. Sie unterstreichen die Essenz eines neuen, angepassten Führungsstils, der den Anforderungen Rechnung trägt und benennen diesen als e-leadership. Dieser macht sich IKT zu Nutze und nimmt so Einfluss auf Einstellung, Gefühle, Haltungen, Gedanken und Verhalten, sowie Leistung von Individuen und Gruppen.

In jedem Team kommen Konflikte und Emotionen vor. Wenn nun die physische Anwesenheit nicht gegeben ist bzw. Konflikte nicht F2F behandelt werden, findet eine Verlagerung in die Virtualität statt. Konflikte werden dann via moderner Medien ausgetragen, wobei die Gefahr besteht, dass nicht alle Emotionen und Reaktionen wie gewohnt übertragen und empfangen werden. Es fehlt gewissermaßen ein Bestandteil der üblichen Information. Wenngleich das nicht ein grundsätzliches Scheitern bedeuten muss, so besteht jedenfalls eine Reduktion auf schriftliche Kommunikation und Emoticons (Ayoko, Konrad & Boyle, 2012, S. 157). Zudem kann ein und derselbe Konflikt durch die virtuelle Kommunikationsform verschärft werden wie auch unbehandelt bleiben. Indes können sich kognitive Komponenten (Wahrnehmung) eines Konfliktes zu affektiven Komponenten (Gefühle) auswachsen, wodurch es zu einer Verlängerung bzw. Ausdehnung des Konfliktes und sogar verringerter Leistungsfähigkeit kommen kann (Ayoko et al., 2012, S. 170ff.).

Virtuelle Kommunikation bzw. computervermittelte Kommunikation wie Skype, Webex, Telefonkonferenz aber auch E-Mail, reduziert - und das ganz im Gegensatz zur tradierten F2F Variante - die übertragene Information, sowohl die non-verbale als auch die

para-verbale Merkmale, worauf in Kapitel 2.2.6 näher eingegangen wird. Dadurch verliert der Mensch einen Teil der sonst vorliegenden Information und er kann die gegenwärtige Situation auch nicht durch Blickkontakt validieren (Glas & Riegert, 2003, S. 94). Am Beispiel der E-Mail beschränkt sich die Informationsquelle rein auf die visuelle Datenerfassung.

Der F2F Kommunikation kommt eine sehr wesentliche Aufgabe zu, da sie unmittelbar Eindrücke über die Stimmungslage und das Verhalten des Gegenübers vermittelt und damit ein Hauptfaktor für die eigene Wahrnehmung ist (Glas & Riegert, 2003, S. 89).

Virtuelle Zusammenarbeit vermag Großes zu leisten, da kollektiv ortsunabhängig und sogar rund um die Uhr an einem gemeinsamen Auftrag bzw. Projekt gearbeitet werden kann. Das können konventionelle Teams nicht ohne weiteres. Andererseits gehen auch einige gravierende Nachteile mit der Virtualisierung einher wie soziale Distanz, Schwierigkeiten in der Kollaboration und Kommunikation sowie reduziertes Team-Engagement (Dulebohn & Hoch, 2017, S. 569).

In der Zusammenschau der vorstehend erläuterten Inhalten, bringt die Virtualisierung zahlreiche Möglichkeiten und Vorteile mit sich, obgleich die Zusammenarbeit der Personen miteinander, wie auch zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften komplexer wird. Infolgedessen wird das Konzept Zusammenarbeit im anschließenden Kapitel einer näheren Betrachtung unterzogen.

2.2 Zusammenarbeit

Im Folgenden wird zuerst der Begriff der Zusammenarbeit aufgegriffen und dann schrittweise theoretisch aufgearbeitet und mit Modellen hinterlegt. Danach wird auf die wesentlichen Merkmale von Zusammenarbeit eingegangen und der Einfluss von Virtualisierung dargestellt.

Märkte und Anforderungen aber auch Bedürfnisse haben sich gewandelt. Technologien haben sich rasch weiter entwickelt und wurden leichter zugänglich und nutzbar. Unterdes arbeiten unterschiedliche Generationen zusammen und sind der aktive Teil von Gesellschaft und Organisationen. Auf die Organisationen und die dort agierenden Individuen kommen neue komplexe Themen und Aufgabenstellungen zu, um sich erfolgreich an ihre Umwelt und Entwicklungsprozesse anzupassen (Ehmer, Regele & Schober-Ehmer, 2001, 36f.). Gelungene Zusammenarbeit scheint die Antwort auf die neuen Herausforderungen. Das trifft Aufgabenteilung, Kompetenzen, Entscheidungen, Führung und Zusammenarbeit innerhalb von Organisationen (Heintel & Krainz, 2015, S. 2).

2.2.1 Begriffliche Derivate der Zusammenarbeit

Zum besseren Verständnis erfolgt zunächst eine kurze Erläuterung der Begriffe Kooperation, Kollaboration und Interaktion, da sie oft als Synonym für Zusammenarbeit Verwendung finden.

2.2.1.1 Kooperation

Kooperation ist die gemeinsame Ausrichtung von Anstrengungen, um ein Ziel zu erreichen (Pleiss, 2007, S. 79) sowie eine lohnende Konstellation zur Optimierung von Prozessen und Ergebnissen. Sie sollte nicht als Selbstzweck, sondern als Bereicherung in sozialen Beziehungen fungieren (Dahlgard, 2010, S. 37). Nach Laudel (1999, S. 32) ist Kooperation ein Zusammenspiel aus einzelnen Handlungen mehrerer Individuen, die durch koordinatives Verhalten ein gemeinsames Ziel erreichen. Bornemann (2012, S. 77) erklärt Kooperation als einen Zusammenschluss aus Personen, die durch Kommunikation in Verbindung mit Sach- und Beziehungsarbeit einen leistungsfähigen Prozess schaffen und ein gemeinsames Ziel anstreben. Kooperation ist der bewusste interaktive Prozess von Handlungen zum Vorteil aller Kooperierenden, um eine definierte Aufgabe zu meistern (Kampmeier, 2008, S. 74).

2.2.1.2 Kollaboration

Kollaboration entstammt dem Lateinischen ‚collaborare‘ und entspricht dem gemeinsamen Arbeiten und Handeln, sowie der aktiven Zusammenarbeit an einem gemeinsamen Projekt bzw. einer Aufgabe (Ehmer, 2017, S. 1f.). Monczka, Trent und Handfield (1998, S. 144) verstehen Kollaboration als einen zielgerichteten Prozess der Kooperation und bilateralen Beziehung über eine bestimmte Zeit. Dabei zeichnet sie gegenseitiges Commitment für die Zukunft und ein ausgewogenes zwischenmenschliches Verhältnis aus. Kollaboration versteht sich auch als eine in höchstem Maße kooperative, bestimmende Handlung, mit offener und auf Vertrauen gebaute Kommunikation, worin reichlich Information ausgetauscht wird (Völker & Neu, 2008, S. 47).

Im Unterschied zu Kooperation versteht sich Kollaboration als überwiegend selbst gesteuerter, interaktiver Austauschprozess mit synchronisierten Prozessen der konstruktiven Wissensgenerierung, wobei das Ergebnis größer sein kann, als die Summe der Einzelbeiträge (Bornemann, 2012, S. 77f.). Während Kooperation einen definierten Pfad der Zusammenarbeit beschreibt und Ergebnisse daraus sich an der Klarheit der Arbeitsteilung messen lassen, stellt Kollaboration einen ergebnisoffenen, kollektiven Prozess inklusive Wissensgenerierung und Teameffekten dar. Kooperation ist also arbeitsteiliges Streben auf ein gemeinsames Ziel hin, wohingegen bei der Kollaboration keine Aufgabenteilung erfolgt, sondern jeder gleichermaßen zur Aufgabenerfüllung beiträgt. Ergo die

Verteilung der Aufgaben passt sich den individuellen Fähigkeiten an, die Agierenden ergeben sich quasi dynamisch während des Erfüllungsprozesses (Schmalz, 2007, S. 9f.).

2.2.1.3 Interaktion

Interaktion, kommt von lateinisch ‚inter‘ zwischen und ‚actio‘ Tätigkeit bzw. Handlung. Soziale Interaktion bedeutet aufeinander bezogenes Handeln von zwei oder mehreren Personen oder aber eine wechselseitige Beziehung zwischen Interagierenden (Arnold, Eysenck & Meili, 1971, S. 350f.). Interaktion ist eine zwischenmenschliche Verbindung von zumindest zwei Personen, in der zweckorientiert, wechselseitig soziale Beziehungen unterhalten werden. Ferner umfasst sie erfolgreich realisierte verbale und non-verbale Kommunikation (Staehele, 1999, S. 308f.). Von Kooperation und Kollaboration unterscheidet sich die Interaktion somit vor allem durch ihre sozialisierende Funktion.

2.2.2 Zusammenarbeit in der Arbeitswelt

Anknüpfend an die sich veränderte Arbeitswelt wird bereits von der Organisation ohne Grenzen gesprochen. Diese begegnet den neuen Herausforderungen mit der Öffnung von inneren und äußeren Grenzen (Weinert, 1998, S. 18). Davon leiten sich neue Anforderungen und Modelle in Führung, Organisationsstruktur und Zusammenarbeit ab. Es arbeiten konventionelle Teams, cross-functional Teams und virtuelle Teams zusammen. Cross-functional teams sind funktionsübergreifende Teams aus Mitgliedern verschiedener Abteilungen. Die einzelnen Personen haben zumeist differenzierte Interessen sowie unterschiedliche Expertise und Persönlichkeit. Gleichwohl verfolgen sie ein gemeinsames Ziel. Ihre Stärke liegt in der Nutzung verschiedenartiger Perspektiven und individueller Kompetenzen (Kaufmann & Wagner, 2017, S. 5).

Eine Konsequenz daraus sind stetiger Wandel und Anpassung von Prozessen, Teilzielen und Form der Zusammenarbeit, aber vor allem Flexibilität. Zusammenarbeit wird ferner als Kooperation oder kollaboratives Arbeitsmodell benannt, wobei Koordination und Integration von Arbeit einen wesentlichen Anteil hat (Weinert, 1998, S. 18ff.).

Salas, Dickinson, Converse und Tannenbaum (1992) sowie Tannenbaum, Beard und Salas (1992) definieren folgende Faktoren, die zur erfolgreichen Zusammenarbeit von Teams gegeben sein müssen:

- organisationeller und situativer Kontext
- Charakteristika der Aufgabe und Arbeitsstruktur
- individuelle Charakteristika und Charakteristika des Teams
- Teamprozesse (Kommunikation, Koordination)

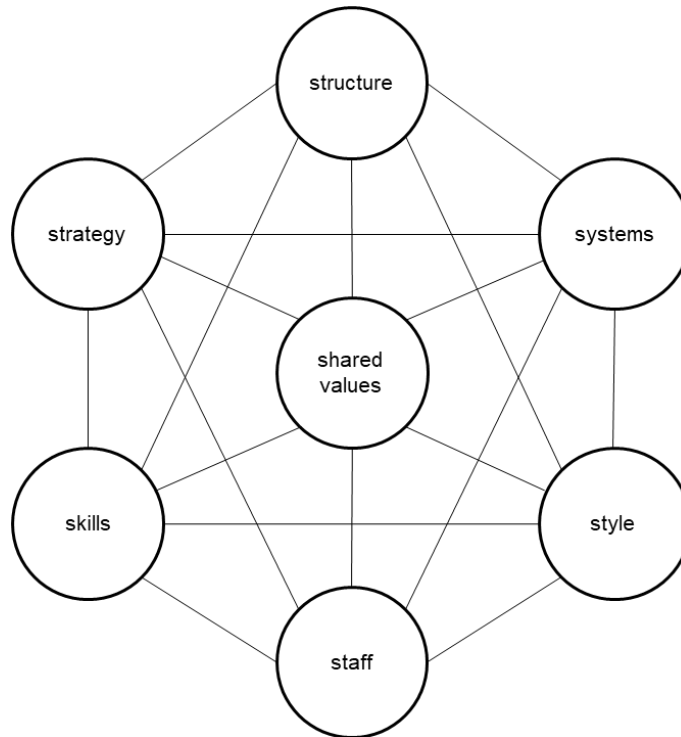
Dabei tragen die so genannten ‚soft facts‘ – nach dem 7S-Modell (Waterman, Peters & Phillips, 1980, S. 18) siehe nachfolgend - wesentlich zum Erfolg oder Misserfolg von Zusammenarbeit im Allgemeinen und in virtueller Form im Speziellen bei. Vor allem Führung bedingt auch Vertrauen und die Zielerreichung bedarf gemeinsamer Werte und Vorstellungen. Darüber hinaus sind eine funktionierende Kommunikation, gute Zusammenarbeit und die Bereitschaft zum Lernen essentielle Faktoren.

Auch eine Gallup Metaanalyse auf Basis von Befragung von 1,9 Millionen MitarbeiterInnen in 230 Unternehmen aus 73 Ländern, die die Erfüllung der zentralen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz und den Zusammenhang zwischen emotionaler Bindung und einer Reihe von wichtigen Unternehmenskennzahlen untersuchte, strich diese ‚soft facts‘ als sehr essentiell hervor, und betonte deren Bedeutung für erfolgreiche Zusammenarbeit. Weiche Faktoren erfahren mehr Bedeutung und stehen in direktem Zusammenhang mit volkswirtschaftlichem Schaden bzw. Umsatzreduktion. Der Studie zu Folge erwachsen bis zu 99 Milliarden Euro Verlust alleine der deutschen Wirtschaft, da diesen Faktoren bislang zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet wurde. Allmählich kann ein akzeptierter, empirischer Konnex zwischen den ‚soft facts‘ und den harten Fakten, im Gewand von Umsatzreduktion und verminderter Gewinne konstruiert werden. Ein weiterer wesentlicher Einfluss wurde in der Führungstätigkeit und im Zusammenspiel mit den MitarbeiterInnen aufgezeigt. Wenngleich sich 97 % der Vorgesetzten als gute Führungskraft einstufen, monieren zwei Drittel der Geführten, sie hätten bereits mindestens einmal im Berufsleben eine schlechte Führungskraft gehabt (Nink, 2016, S. 1f.).

2.2.3 7-S Modell

Das 7-S Modell wurde durch Waterman, Peters und Phillips (1980) geschaffen und interpretiert die vielseitigen Facetten der Organisation und Führung einer Unternehmung. Zusätzlich führt es alle wesentlichen Maßgrößen in ein Gesamtmodell zusammen und ermöglicht eine gesamtheitliche Betrachtung der Unternehmung und ihrer interagierenden Parameter und Prozesse. Die sieben Elemente beeinflussen sich wechselseitig, sind voneinander abhängig und verkörpern die Zusammenarbeit in einem Unternehmen, wie in Abbildung 3 illustriert.

Abbildung 3: 7-S Modell



Quelle: Eigene Darstellung nach Waterman, Peters und Phillips (1980)

Alle sieben Faktoren sind gleichwertig, es gibt keine Über- oder Unterordnung. Gleichwohl ist die Beziehung zueinander essenziell. Diese sieben Säulen werden in ‚hard facts‘ und ‚soft facts‘ untergliedert und adressieren ein breites Spektrum an Situationen, wann immer Interaktion, Abstimmung und Zusammenarbeit stattfindet. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Balance und Interaktion zwischen den Elementen und führt zu großem Erfolg, wenn diese ineinander greifen und abgestimmt sind (Waterman et al., 1980, S. 17ff.).

hard facts:

- *strategy* (Unternehmensstrategie)
- *structure* (Stellen, Rollen, Verantwortlichkeiten, Abläufe, Koordination, Kooperation, Reporting-Struktur)
- *systems* (formelle und informelle Prozesse des Tagesgeschäfts)

soft facts:

- *skills* (Kompetenzen, Fähigkeiten)
- *style* (Kultur, Führungsstil, Führungsverhalten, Kommunikation)
- *staff* betont die Human Resource Komponente (Zufriedenheit, Motivation, Engagement, Personalmanagement, Bewertung, Feedback, Weiterentwicklung).

- *shared values* bzw. ‚superordinate goals‘ (core values, Ethik, Vision, Mission) haben großen Einfluss auf Führung und die Zusammenarbeit, denn sie bringen Sinn und Bedeutung, wenn sie eindeutig und prägnant kommuniziert werden.

Diese Masterarbeit beleuchtet die so genannten weichen Faktoren mit Fokus auf ‚style‘, ‚staff‘ und ‚shared values‘ und analysiert diesbezüglich Zufriedenheit und Führung aber auch im Kontext zur Virtualisierung. Nach wie vor ist das 7-S Modell eines der gängigsten strategischen Planungsinstrumente. In Bezug auf Teams und Zusammenarbeit bzw. Projektarbeit bietet es zudem eine gesamthafte Perspektive (Jurevicius, 2013, S. 2ff.).

2.2.4 GPRI-Modell

Das GPRI-Modell von Gergs und Mosner (2006, S. 91ff.) ist eine Kombination mehrerer Teamentwicklungsansätze und beinhaltet im Wesentlichen Beziehungs-, Rollenklärungs- und Zielsetzungsprozesse. Das Akronym GPRI steht für Goals, Processes, Roles und Interpersonal Relationship, also Ziele, Prozesse, Rollen und Beziehungsaspekte bzw. Umgangsformen, wodurch es geeignet ist, die typischen Konstrukte von Teams und Zusammenarbeit zu skizzieren. Diese vier Elemente repräsentieren die Säulen auf denen erfolgreiche Teamarbeit bzw. Zusammenarbeit fußt. Neben der Klarheit über Ziele, Rollen und Verantwortlichkeiten verkörpert die Beziehungsstruktur, bei der auch Werte und Umgangsformen ihre Bedeutung haben, eine wichtige Stellgröße. Zentral ist das Konzept der Arbeits- und Kommunikationsprozesse aber auch die soziale Interaktion. Ein Team in dem effiziente Zusammenarbeit gelebt werden soll, erfordert zunächst die Klärung und Abstimmung dieser vier Merkmale (Schiersmann & Thiel, 2010, S. 268ff.). Führungskräften kommt hier eine gestaltende Rolle zu, denn sie können durch gezielte Interventionen steuern und die Grundvoraussetzungen für eine gelungene Zusammenarbeit schaffen.

2.2.5 Charakteristika von Zusammenarbeit

Zusammenarbeit hat viele Gesichter, es ist daher notwendig ihre Einflussfaktoren zu verstehen. Eine treibende Kraft dahinter ist das Mitwirken an Entscheidungen bzw. die Möglichkeit der Mitgestaltung, unter dem Gesichtspunkt der Kooperation zwischen Führungskräften und Geführten (Flores-Fillol, Iranzo & Mane, 2017, S. 2ff.).

Die Autoren Haselhuhn, Wong und Ormiston (2017, S. 1ff.) kommen in ihrer Analyse zahlreicher Studien zum selben Ergebnis. Das Mitwirken bei Entscheidungen hat eine positive Wirkung auf Zufriedenheit, Leistung und Beziehung zwischen Führenden und Geführten, sowie deren soziale Interaktion. Indes betonen sie, dass Delegation und Einbezug in Entscheidungen ein charakteristischer Baustein effektiver Führung ist.

In diesem Kontext zeichnen folgende ‚soft skills‘ für gute Zusammenarbeit verantwortlich: Vertrauen, Informationsweitergabe, emotionale Intelligenz, Resilienz, gemeinsames Engagement, Unterstützung, Unternehmenskultur, Respekt, Flexibilität, Networking (positive Beziehungen) und Konfliktkultur (Gibert, Tozer & Westoby, 2017, S. 81ff.).

Auf dem Weg zu guter Zusammenarbeit, sollten folgende vier Themen Berücksichtigung finden: grenzübergreifende Zusammenarbeit, effiziente Zusammenarbeitsprozesse, Teamentwicklung und Humankapital (O'Neill & Salas, 2017, S. 2ff.). Effiziente Zusammenarbeitsprozesse sind der Motor für das Vorankommen. Sie beinhalten den Umgang mit Konflikten, prägen die Beziehungsstruktur und tragen im großen Stil zu gelungener Zusammenarbeit und Leistung bei. In den Bereich Humankapital fallen die erläuterten ‚soft skills‘ und sind damit ein neuralgischer Punkt. Darüber hinaus sollte die Führungskraft Sorge tragen, dass die Unternehmensziele mit den Teamzielen, sowie individuellen Zielen in Gleichklang gebracht werden können, womit ein Fokusthema in der Führungstätigkeit benannt ist.

2.2.6 Kommunikation

Innerhalb des Begriffes Zusammenarbeit nimmt stets die Kommunikation bzw. die Information eine tragende Rolle ein. Kommunikation ist ein fundamentales Segment menschlicher Interaktion bzw. ihres Daseins und prägender Faktor für den Vertrauensaufbau (Picot et al., 2010, S. 79). Ferner entscheidet die Wahl des Kommunikationsmediums mit, ob und wie die übertragene Information beim Empfänger interpretiert wird. Wenngleich Kommunikation als elementarer, dialogisch-kommunikativer Austauschprozess annähernd selbstverständlich und unbewusst verläuft, wird der zeitliche Aufwand für einen erfolgreichen Austausch oftmals unterschätzt (Sader, 2008, S. 140). Die Existenz von Teams bzw. Gruppen basiert zu einem großen Anteil auf Kommunikation, welche die Definition von Rollen, Normen und Zielen erst erlaubt. Daraus gehen Führung und arbeitsteilige Aufgabenerledigung hervor. Kommunikation ist ein zentraler Bestandteil des sozialen Miteinanders, der Zusammenarbeit, aber auch Voraussetzung für den Austausch von Information, Wissen und Werten. Auf Basis von Kommunikation werden schließlich auch Gemeinsamkeiten geschaffen (Wahren, 1994, S. 179f.).

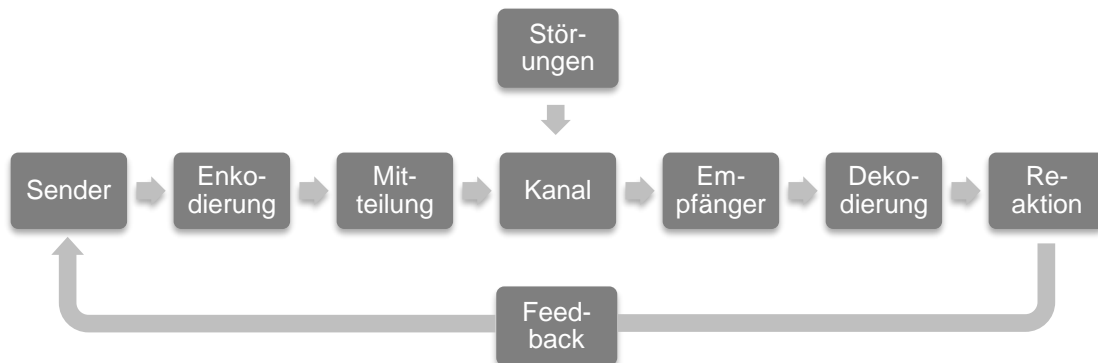
Jandt (1995, S. 23f.) skizziert in seinem Modell der Kommunikation (Abbildung 4) den Weg, den Information vom Sender hin zum Empfänger nimmt und welche Einflüsse dabei wirken. Der Sender einer Botschaft enkodiert zunächst seine Vorstellung in Symbole fußend auf sprachlichen und kulturellen Codes. Daraus entsteht eine Mitteilung, die via einem Medium in Wort, Schrift oder Handlung übermittelt wird. Der Empfänger dekodiert

diese Information mit Hilfe des ihm bekannten Codes und interpretiert sie. Daraus resultiert entweder eine Handlung oder aber keine Reaktion oder ein Feedback zurück an den Sender. Währenddessen wäre es denkbar, dass die Nachricht durch Störungen manipuliert und verändert wird, denn Kontext und Medium wirken auf das Informationspaket. Der Kontext ist als Milieu bzw. Setting z.B. Arbeitsbedingungen zu verstehen, innerhalb dessen der Kommunikationsprozess vollzogen wird. Indes beeinflusst dieser Kontext Kommunizierende, Transfer, Informationsinhalt und Form.

Feedback ist unerlässlich und dient als Rückmeldung des Empfängers an den Sender. Erstens als Bestätigung für den Sender, dass der Empfänger die Information richtig verstanden hat und zweitens die Möglichkeit die Botschaft über einen anderen Kanal zu wiederholen (Luthans, 1985, S. 429).

Besonders im Licht der Virtualisierung spielt dieses mechanistische Kommunikationsverhältnis eine große Rolle, in dem F2F-Interaktion durch den Einsatz moderner Medien ersetzt wird. Das bedeutet, dass diese modernen Kanäle Inhalt, Menge und Information beeinflussen. Letzten Endes kann die Effizienz und der Informationsgehalt darunter leiden im Vergleich zur F2F-Variante (Köppel, 2008, S. 132).

Abbildung 4: Das mechanistische Kommunikationsmodell



Quelle: Eigene Darstellung nach Jandt (1995, S. 23)

Darüber hinaus beschränkt sich Kommunikation nach Stähle, Conrad und Sydow (1994, S. 281) nicht auf verbale Information, sondern vertieft ihren Inhalt mit Hilfe von non- und paraverbalen Merkmalen (Räuspern, Hüsteln, Lachen, Unterbrechungen, etc.). Non-verbale Information wie Mimik, Gestik, längere und kürzere Sprechpausen etc., liefert indes entscheidende Zusätze zur verbalen Form, insbesondere zum Beziehungsaspekt der Kommunikation, wie Gefühle, Emotionen und Einstellungen (Staehele, 1999, S. 302).

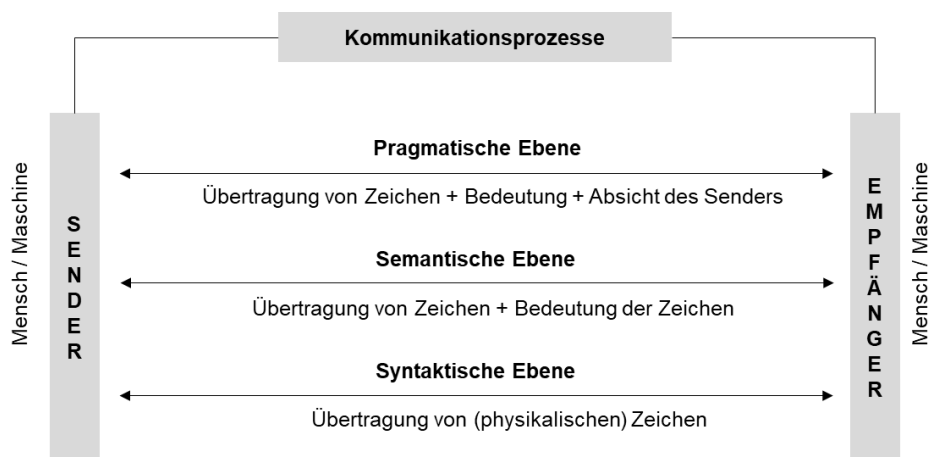
Jandt (1995, S. 82) ergänzt diese Elemente um die ‚vocal qualifiers‘ (Lautstärke, Tonfall) und die ‚vocal characterizers‘ (Lachen, Seufzen), sowie ‚vocal segregates‘ (Laute wie

‚aha‘ oder ‚m-mh‘). Hinzu kommen Attribute kinetischer (Gestik, Mimik), okulesischer (Augenkontakt, Augenbewegungen), olfaktorischer (Duft, Geruch), haptischer (Berührung), proxemischer (Abstand zwischen den Interagierenden) und chronemischer (Interpretation von Zeit) Facetten.

Soziale Kommunikation als zwischenmenschlicher Austausch von Nachrichten, Gedanken, Gefühlen und Mitteilungen, ist für die soziale Beziehung einer Gruppe Grundvoraussetzung (Staehe, 1999, S. 301).

Bei der Kommunikation gilt es unterschiedliche Möglichkeiten der Interpretation von Nachrichten und Information zu bedenken. Das Drei-Ebenen-Modell der Semiotik untergliedert die Kommunikation in drei Ebenen. Die ‚Syntaktik‘ als Analyse von Zeichen und der Beziehung zwischen Zeichen, die ‚Semantik‘ als Analyse der Beziehung zwischen Zeichen und ihrer Bedeutung, sowie die ‚Pragmatik‘ als Analyse der Wirkung von Zeichen auf ihre Empfänger (Picot et al., 2010, S. 89f.). Während die ‚syntaktische‘ Ebene auf das Verhältnis von Zeichen bzw. Signalen zueinander und die physikalische Übertragung fokussiert, rückt auf der ‚semantischen‘ Ebene die Beziehung der Zeichen untereinander und dem intendierten Bezeichneten ins Zentrum. Schließlich betrachtet die ‚pragmatischen‘ Ebene, Wirkung und Folgen, die beim Empfänger initiiert werden, nachdem dieser die Dekodierung abgeschlossen hat, siehe Abbildung 5.

Abbildung 5: Analyseebenen der Informationsübertragung



Quelle: Eigene Darstellung nach Picot et al. (2010, S. 90)

2.2.7 Zusammenarbeit im Einfluss der Virtualisierung

Die Form der Zusammenarbeit ist maßgeblich durch die Einflüsse der Virtualisierung geartet und die Voraussetzungen für eine gute Basis müssen unbedingt geschaffen werden. Dies ermöglicht die Koordination und Kooperation, aber bedarf auch bestimmter

Schlüsselqualifikationen, die neben den konventionellen Kompetenzen weitere erfordern. Diese wäre unter anderem das Planen und Erreichen gemeinsamer Ziele, systematische Entscheidungsprozesse und gute Interaktion in den Teams, um eben als Kollektiv und nicht als Einzelperson zu wirken. Sehr essenziell ist auch die Bereitschaft der Unternehmen auf diese kontinuierliche Weiterentwicklung und Veränderungen innerhalb der Arbeitsbeziehungen zu reagieren und die Rahmenbedingungen zu generieren (Weinert, 1998, S. 24f.). Außerdem werden neue Kompetenzen in der Kommunikation zu und mit anderen Personen notwendig, um die Schnittstellen zu anderen Teams und Bereichen der Organisation zu stärken. Die Virtualisierung bietet die Chance, diese Interaktion durch die neuen Medien zu erleichtern, wodurch größere Zusammenhänge verstanden und berücksichtigt werden können. Das Erkennen von Signalen und Veränderung ist gleichsam durch kognitive Fähigkeiten möglich. Eine Voraussetzung hierfür ist die Arbeitszufriedenheit, weil im speziellen resultiert ein gutes Miteinander, wenn den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen Gehör geschenkt wird. Indes wünschen die Geführten größtenteils den Einbezug in Entscheidungen, regelmäßiges Feedback und als Teil des Ganzen gesehen zu werden. Zufriedenheit erzeugt Commitment, welches wiederum die Teamleistung beeinflusst und die Art, wie die einzelnen Personen in einem Team miteinander umgehen. Diesbezüglich ist eine schwächer werdende Loyalität zwischen den MitarbeiterInnen, aber auch zu den Führungskräften hin zu verzeichnen. Es wird vermutet, dass motivierende Arbeitstätigkeit, langfristige Jobsicherheit, wie auch mehr Gestaltungsfreiraum und selbstständiges Entscheiden dies wird ausgleichen können und zu intrinsischer Motivation führt, wodurch die Zusammenarbeit begünstigt wäre. Der Begriff teamorientierte Organisation findet sich öfters im Kontext zu Zusammenarbeit, obschon ein erfolgreiches Team weiterreichende Aspekte bedingt (Weinert, 1998, S. 27).

Der Begriff Telekooperation repräsentiert das Zusammenarbeiten mehrerer Personen mit Hilfe von synchronen und asynchronen Informations- und Kommunikationstechnologien, für den Austausch, die Kommunikation und das gemeinsame Erbringen von Leistung (Heilmann, 2005, S. 111).

In virtuellen Teams erfolgt die Kommunikation maßgeblich in elektronischer Form und unter Nutzung von neuen Medien, wodurch grenzüberschreitende und ortsunabhängige Zusammenarbeit erleichtert wird. Ferner spielt die Komponente Zeit eine untergeordnete Rolle, da zeitliche Asynchronität zusätzlich geboten wird (Hertel, Geister & Konradt, 2005, S. 69f.). Hingegen spielen Kommunikationstechnologie und organisationaler Kontext zur bestmöglichen Unterstützung der MitarbeiterInnen und deren Effektivität eine große Rolle (Hertel et al., 2005, S. 78f.). Abbildung 6 nimmt Bezug auf die unterschiedlichen Kommunikationskanäle in virtuellen Settings.

Abbildung 6: Kommunikationsinfrastrukturen in virtuellen Arbeitsformen

Distanz	zeitgleich	Zeitlich	zeitversetzt
orts-gleich	face-to-face Kommunikation Flip Charts / White Boards Präsentationen Demonstrationssysteme Konferenzunterstützungssysteme Openspace / World Cafe Abstimmungssysteme ...		asynchrone Kommunikation Kiosksysteme Dokumentenmanagement-Systeme Bulletin Board-Systeme Informationsmärkte ...
Räumlich			
orts-ver-schieden	synchrone Telekommunikation Telekonferenzen Videokonferenzen virtuelle Meetings Chats mobile Telearbeit remote Screen-Sharing ...		asynchrone Telekommunikation Fax E-Mail Foren / Plattformen / Portale Groupware-Anwendungen Wikis / Blogs Internet /Intranet /Extranet ...

Quelle: Eigene Darstellung nach Reiß (2013, S. 143)

Möslein (2001, S. 25) konstatiert die Grenzen der Virtualisierung in der Zusammenarbeit in Bezug auf drei Barrieren: organisatorisch-technische Realisierung, betriebswirtschaftliche Eignung und soziale Verträglichkeit. Letztere leidet durch die weiter oben erwähnten Einflüsse und schlägt sich in einer Minderung des Sozialkapitals nieder. Auf der anderen Seite ist es das soziale Kapital als wertvolles Gut in Form von Beziehungsressourcen, das durch gute Zusammenarbeit und gemeinsamen Erfolg den Wert der Beziehungen steigen lässt. Dabei basieren diese Beziehungsressourcen auf Vergangenheit, Gegenwart und den Erwartungen an zukünftige Interaktion. Der Wert dieser Beziehungsressourcen für Unternehmen kann nicht stark genug betont werden, steht er doch tiefgreifend für gelungene Zusammenarbeit (Lipnack & Stamps, 1998, S. 269f.).

Kirkman, Rosen, Tesluk und Gibson (2004, S. 184ff.) untersuchten den Zusammenhang zwischen Teamermächtigung und Leistung in einem virtuellen Team. Um den Arbeitsprozess und die Zusammenarbeit in virtuellen Teams zu verbessern, aber auch die Leistung zu erhöhen, muss bei der Teamermächtigung (empowerment) angesetzt werden.

Munkvold und Zigurs (2007, S. 297) erörterten in ihren Studien in Bezug auf virtuelle Zusammenarbeit positive und negative Faktoren. Vor allem verlief der Aufbau von Vertrauen sehr schleppend und hat sich in Form von Subgruppen an den jeweiligen Orten konzentriert. Ursächlich ist das Fehlen eines initialen F2F Treffens zu benennen. Zudem können Zeitunterschiede durch verschiedene Zeitzonen, die synchrone Kommunikation stark einschränken und Zusammenarbeit merkbar erschweren.

Während die Zusammenarbeit in Virtualität durch diverse Einflüsse wie Misstrauen, Missverständnisse und erschwerte Kommunikation negativ beeinträchtigt wird, kann die Kollaboration durch klare Kommunikationsregeln und Vertrauensaufbau positiv beeinflusst werden. Außerdem ist es unerlässlich, den Wissensaustausch sowie das Teilen und Nutzen von individuellem und kollektivem Wissen zu fördern. Zu diesem Zweck sollte ein Mechanismus eingesetzt werden, der Wissen und Expertise für das Team nutzbar macht und parallel einen kritischen Blick auf die tatsächliche Nutzung und Durchführung hat (Rosen, Furst & Blackburn, 2007, S. 260f.).

Zusammenarbeit in virtuellen Teams gelingt nach Gillies (2003, S. 82) im Speziellen wenn ein F2F-Kick-off zu Beginn des virtuellen Arbeitsverhältnisses steht. Zudem erleichtert die Definition von Regeln und organisatorischen Abläufen, aber auch Beschreibung von Zielen und Aufgaben das Miteinander. Abgerundet von Kommunikationsregeln mit Betonung auf Konfliktlösung und Ausräumen von Missverständnissen, die dann jedenfalls via Telefon anstatt per E-Mail erfolgen sollten.

2.2.8 Zusammenfassung und Ableitung

Es zeigt sich wie wichtig die Beziehungen zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften sind aber auch dass Kommunikation ein großes Thema ist. Zusätzlich spielen organisationelle Merkmale wie Arbeitsklima und Arbeitsumgebung sowie individuelle Gesichtspunkte allen voran Zufriedenheit bzw. Arbeitszufriedenheit eine bedeutende Rolle.

Gelungene Zusammenarbeit unter Einfluss von Virtualisierung etwa in Form interorganisationaler Machart, erfordert nach Hofinger (2009, S. 191ff.):

- klare, gemeinsame Ziele bzw. Zielbezug, Kompatibilität mit Oberzielen
- Kooperation – individuelle Motivation und Bereitschaft, die eigene Leistung in die Teamleistung einfließen zu lassen und das Teilen von Ressourcen
- effiziente Kommunikation und Informationsaustausch
- Rollenklarheit und Definition der Verantwortlichkeiten
- Organisationsstruktur – klare Definition von Struktur und Koordination
- Bereitschaft und Fähigkeit der Führungskräfte, die kooperativen Prozesse zu unterstützen
- klaren, stringenten und durchgängigen Führungsstil
- Führung

Schließlich haben Beziehung und Kommunikation der Führungskraft zu ihren MitarbeiterInnen große Bedeutung. Derart eröffnet die alle diese Faktoren umgebende Virtualisierung ein Spannungsfeld, das auf viele derselben ein- und rückwirkt.

Regelmäßige und häufige Kommunikation im Einfluss der Virtualisierung ist unabkömmlich und legt die Basis für gute Zusammenarbeit (Turkay & Tirthali, 2010, S. 3177f.). Andererseits sollte Wert auf Arbeitszufriedenheit gelegt werden, aber auch ein ausgewogenes Führungsverhalten bzw. empfundener guter Führungsstil vorliegen.

Neben Persönlichkeit und Führung sind zwischenmenschliche Belange, soziale Beziehungen, Verlässlichkeit, Verantwortlichkeiten und Commitment entscheidende Faktoren für gute Zusammenarbeit (Weinert, 1998, S. 24). Die Dynamik zwischen MitarbeiterInnen, Führungskräften, Gruppen, Teams und der Organisation in der sie sich befinden, hat große Relevanz. Sie ist charakterisiert durch Motivation, Emotionen, Persönlichkeiten, Erwartungen und Bedürfnissen und schlägt sich unter anderem in Zufriedenheit nieder. Diese Parameter stehen im Einfluss von Arbeitsplatz, Umfeld, Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis und situativen Gegebenheiten und induzieren ihrerseits Empfindungen bei den involvierten Personen. Im Speziellen tangieren sie die Wahrnehmung der Bedürfnisbefriedigung (Weinert, 1998, S. 49f.).

Rosenstiel (2003a, S. 384f.) macht hauptsächlich die Personalbesetzung und die Führung verantwortlich für erfolgreiche Teamarbeit bzw. Zusammenarbeit. Die Führungskraft wirkt dabei durch ihr Führungsverhalten als wichtige Einflussgröße auf die Qualität der Zusammenarbeit. Dessen ungeachtet erwarten MitarbeiterInnen regelmäßiges und konstruktives Feedback.

Angesichts der großen Bedeutung dieser Themen wird in den beiden folgenden Kapiteln näher auf Arbeitszufriedenheit und Führung eingegangen. Dabei widmet sich das nächste Kapitel zunächst der Arbeitszufriedenheit und ihrer Rahmenbedingungen.

2.3 Arbeitszufriedenheit

Im Rahmen dieses Kapitels wird der Begriff der Arbeitszufriedenheit erörtert und anhand zweier theoretischer Modelle das Zusammenwirken jener Faktoren dargelegt, die das Konzept der Arbeitszufriedenheit determinieren. Anschließend erfolgen die thematische Darstellung im Kontext des Arbeitsalltags und der Vergleich mit aktuellen Studien aus diesem Bereich.

Wann immer in dieser Arbeit von Zufriedenheit gesprochen wird, so ist diese stets im Sinne der Arbeitszufriedenheit, im Englischen ‚job satisfaction‘ zu verstehen bzw. primär Zufriedenheit im Kontext mit Arbeitsverhältnis, Arbeitsumfeld sowie dem Arbeitsplatz per se und entfernt auch bezogen auf Arbeitstätigkeiten. Es erfolgt somit eine deutliche Abgrenzung zu den Einflüssen aus dem Privatleben.

Stutzer und Frey (2011, S. 221f.) determinieren Zufriedenheit bzw. Wohlbefinden anhand folgender Faktoren:

- Persönlichkeitsfaktoren (Selbstwert, Wahrnehmung von Kontrolle, Optimismus)
- spirituelle Faktoren (Religion, Glauben)
- soziodemographische Faktoren (Alter, Geschlecht, Bildung, Zivilstand)
- ökonomische Faktoren (Einkommen, Arbeitslosigkeit, Inflation)
- situative Faktoren (Arbeitsbedingungen, Beziehungen, Gesundheit)
- institutionelle Faktoren (politische Mitbestimmungsmöglichkeit, Meinungsfreiheit, ökonomische Freiheiten)

Dessen ungeachtet sind folgende psychologische Prozesse für Wohlbefinden und Zufriedenheit mitbestimmend (Kirchler, 2011, S. 808 f.). Zum einen sind das Adaptionsprozesse, in denen sich Individuen an die vorherrschende Situation allmählich gewöhnen und ihr Wohlbefinden dementsprechend adaptieren. Auf der anderen Seite steht das Anspruchsniveau, da Menschen ihre Ansprüche und Erwartungen in Bezug auf die jeweilige Situation bewerten. Werden die eigenen Ansprüche befriedigt, stellt sich Zufriedenheit ein. Dabei ist das Anspruchsniveau maßgebend für die Zufriedenheit ist, worauf im Zufriedenheitsmodell nach Bruggemann (1975) eingegangen wird. Zu guter Letzt stellen die sozialen Vergleiche einen gewichtigen Einflussfaktor dar. Menschen vergleichen sich mit anderen Personen und ihr Empfinden insbesondere Zufriedenheit oder Unzufriedenheit ist von der Relation zum Vergleichsobjekt abhängig.

2.3.1 Der Begriff Arbeitszufriedenheit

Spector (1997, S. 2) definierte den Terminus Arbeitszufriedenheit als *„...simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs. As it is generally assessed, job satisfaction is an attitudinal variable.“*

Arbeitszufriedenheit wird in der Literatur mehrheitlich als die Einstellung der MitarbeiterInnen gegenüber deren Arbeitstätigkeit, KollegInnen, Führungskräfte, Arbeitsbedingungen und Arbeit generell definiert (Felfe & Six, 2006, S. 39). Locke (1969, S. 316) schreibt der Arbeitszufriedenheit angenehme, positiv konnotierte Emotionen zu, deren Ergebnis die Haltung zu der eigenen Arbeit ist. Sie ist damit eine Stellgröße für die Qualität der Zusammenarbeit.

Um den Begriff Arbeitszufriedenheit in weiterer Folge näher aufarbeiten und auf eine breite Basis stellen zu können, müssen die Grundannahmen der Sozialwissenschaften

mit einbezogen werden. Im Zuge dieser sozialwissenschaftlichen Herleitung werden auch substantielle Aspekte der Führung sichtbar, die sich parallel entwickelt haben.

Die fundamentalen Grundzüge des menschlichen Verhaltens führten dereinst zur Theorienbildung und praktischen Ableitung. Demzufolge definiert Wilpert (1989) Menschenbilder als Referenz, woraus sich Werte und Verhalten von Individuen bis hin zur Gesellschaft als Ganzes ableiten lassen. Ähnlich sah dies Schein (1965) mit seiner Typologie der Menschenbilder, die von großer Relevanz ist, da sie als Anhaltspunkt für Bewertung und Gestaltung der Arbeit und der Organisation sowie die Verhaltensweisen deren Individuen stehen. Ferner beschreiben sie Interaktion und soziale Beziehungen von Menschen in der Arbeitswelt (Kirchler, Meier-Pesti & Hofmann, 2011, S. 18). Im Wesentlichen hat Schein (1974) diese Menschenbilder erarbeitet und in vier Bilder gegliedert: ‚Homo oeconomicus‘, ‚Social Man‘, ‚Self-actualizing Man‘ und ‚Complex Man‘.

Während der ‚Homo Oeconomicus‘ rational handelt und sich meist nach den Prinzipien von Frederick Winslow Taylor der ‚wissenschaftlichen Betriebsführung‘ richtet, dominieren Vernunft und Nutzenmaximierung. Zeit, Geld und Energie setzt er zum eigenen Vorteil und zur Nutzenmaximierung ein. Wohingegen der ‚Homo Oeconomicus‘ verantwortungsscheu, und lediglich rein extrinsisch motivierbar ist (Kirchler et al., 2011, S. 28). Führung bedeutet Planen, Organisieren, Motivieren und Kontrollieren (Schein, 1980, S. 50ff.).

Ganz im Gegensatz dazu hat sich das Menschenbild des ‚Social Man‘ entwickelt, das nicht mehr von Rationalität geprägt ist, und sich mehr der Gruppe verschreibt. Es sieht Menschen als Teil von sozialen Gebilden und bricht reiner Nutzenmaximierung und Gewinnorientierung. So werden soziale Bedürfnisse in den Mittelpunkt gestellt, welche auch am Arbeitsplatz Gültigkeit haben (Kirchler et al., 2011, S. 62f.). Ferner gewinnen soziale Motive und nicht materielle Werte starke Bedeutung. Durch die sozialen Beziehungen entstehen Identität und Zugehörigkeit. Es entsteht eine Abhängigkeit von und Reaktion auf die Erwartungshaltung der Führung, welche neben Aufbau und Förderung der Gruppe nun auch soziale Anerkennung erweist (Schein, 1980, S. 50ff.). Darüber hinaus gerät der Sinn der Arbeit per se mehr in den Hintergrund und soziale Belange gewinnen an Gewicht (Weinert, 1998, S. 543). ‚Social Man‘ arbeitet nach sozialen Kriterien, fügt sich tendenziell in seine Gruppe ein bzw. stellt die Interessen der Gruppe über seine eigenen und sucht Anerkennung (Neuberger, 2002, S. 79).

Wieder anders der ‚Self-actualizing Man‘, der einen Fokus auf das Individuum mit seinen Bedürfnissen richtet. Zentrale Rolle spielen Befriedigung von Bedürfnissen, die Verwirk-

lichung am Arbeitsplatz, sowie Autonomie in diesem Zusammenspiel. Arbeitsbedingungen und Arbeitsumgebung haben einen großen Einfluss darauf und begünstigen oder erschweren diesen Rahmen. Nach (Neuberger, 2002, S. 80ff.) haben dabei auch Ich-Bedürfnisse Relevanz, die in Maslows Bedürfnispyramide in den oberen Ebenen zu finden sind. Weinert (1998, S. 561f.) beschreibt die vier Hauptmerkmale des ‚Self-actualizing Man‘ wie folgt: Erstens wünschen alle MitarbeiterInnen Selbstverwirklichung, unabhängig vom Bildungsniveau. Es geht darum, den Sinn in der Arbeitshandlung zu finden. Gleichwohl müssen zuvor niedrigere Bedürfnisse befriedigt sein. Zweitens streben Menschen nach Weiterentwicklung und möchten autonom Entscheidungen treffen. Der dritte Punkt umfasst die intrinsische Motivation, denn MitarbeiterInnen sollten ihre Motivation aus der Tätigkeit selbst erfahren und nicht durch extrinsische Faktoren. Zu guter Letzt steht die mögliche Diskrepanz zwischen den organisationalen Zielen und der Selbstverwirklichung, die durchaus gering bzw. abnehmend sein kann, da MitarbeiterInnen ohnehin versuchen ihre individuellen Ziele mit jenen der Organisation in Einklang zu bringen. Diese grundlegende Veränderung des ‚Self-actualizing Man‘, sein Streben nach Selbstverwirklichung, beeinflusst maßgeblich die Anforderungen an die Führungskräfte. Hier wären erstmals tendenziell Unterstützung, Förderung und Anregung als Führungsinstrumente einzusetzen.

Das Menschbild hat sich gewandelt und bedingt nicht mehr Führung im Sinne von Kontrolle, sondern legt dabei vor allem erstmals den Fokus auf das Individuum. Hier wird deutlich, dass Organisation und Führung tunlichst die Rahmenbedingungen für intrinsische Motivation schaffen sollten, im speziellen durch Übertragung von ganzheitlichen Aufgaben, von der Planung über die Ausführung bis hin zum Abschluss, wodurch Sinnhaftigkeit und Identifikation mit der Arbeit entstehen. Denn schwierige Situationen und Problemstellungen werden besser gemeistert unter Rahmenbedingungen von Sinnhaftigkeit und Autonomie, und das wird durchaus als motivierend empfunden, woraus ein Mehrwert der Arbeitstätigkeit insgesamt erwächst (Kirchler et al., 2011, S. 95 ff.). Infolgedessen ist es nicht unerheblich, dass Führungskräfte ihre Rolle als Vermittler verstehen, also zwischen den Zielen der Belegschaft und jenen der Organisation vermitteln aber auch individuell auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen eingehen, sowie eine Basis für die Selbstverwirklichung bieten.

Schließlich definiert Schein (1980, S. 50ff.) den ‚Complex Man‘, der inter- und intraindividuelle Muster kennt, und versucht die vorangegangenen Menschenbilder in sich zu vereinen. Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse, die situativ und entwicklungsabhängig sind und deren Wertigkeit kann sich über die Zeit verändern. Ein wesentlicher Punkt, ist der Austausch in der Gruppe, respektive mit der Organisation. Motive werden

zu komplexen Mustern vereint und können sich innerhalb einer Organisation individuell, je nach Bedarf ändern. Wenngleich Führungsverhalten an die neuen Anforderungen der MitarbeiterInnen adaptiert wird, so ist das alleine noch kein Garant für Erfolg, denn es gibt nicht den einen richtigen Weg. Während man teilweise einen Zusammenhang zwischen Motiven und Erfolg bzw. Arbeitszufriedenheit herstellen kann, müssen die Tätigkeiten unbedingt auch im Abgleich mit den vorhandenen Fähigkeiten berücksichtigt werden. Mäßig talentierte, motivierte Arbeitende können dieselbe Leistung wie gut ausgebildete, jedoch unmotivierte erbringen, wodurch einmal mehr die Bedeutung der Motivation ersichtlich wird. Gleichwohl wächst die Anforderung an Führungskräfte, die es nun mit sehr vielschichtigen und differenzierten Situationen zu tun haben. Dabei gibt es keine einfachen, universellen Lösungswege mehr, die Lösungen sollten individuell und situativ gestaltet sein. Daher ist die Führungskraft gefordert, diese Unterschiede zu bemerken und entsprechend in Motivation für die MitarbeiterInnen zu übersetzen (Kirchler et al., 2011, S. 126ff.). Schein (1980, S. 50ff.) geht noch weiter und sieht die Führungskraft als Unterstützer und Förderer, nicht als Motivator und Kontrollinstanz.

An dieser Stelle eröffnet sich eine weitere Dimension, denn nicht nur die Weiterentwicklung trug zur Definition des ‚Complex Man‘ bei, sondern schlicht neue Rahmenbedingungen aufgrund von rasanter wissenschaftlicher Entwicklung und veränderter Arbeitswelt. Wandel und Dynamik forderten flexible Menschen und Organisationen, zugleich wurden Technologie, Strukturen und Zusammenhänge komplexer und Märkte internationaler. Kritisch betrachtet lässt sich aber auch ein Hang zur Unterordnung und Eingliederung ins System erkennen, das Ziel ist Funktionalität (Neuberger, 2002, S.79f.).

Unter diesem Gesichtspunkt erscheint eine weitere Erschwernis der Führung, und lässt die Komplexität im Zusammenspiel mit Motivation, Zufriedenheit und Anforderung Gestalt annehmen. So bestimmen diese Menschenbilder auch Erwartungshaltungen und letzten Endes auch das Verhalten der Organisation bzw. die Verhaltensmuster von Arbeitenden. Sie sind Bezugssysteme, vermitteln Werte und beeinflussen alle involvierten Personen wechselseitig. Außerdem wirken sie auf Verständnis und Struktur einer Organisation, woraus ein direkter Einfluss auf die Beziehungen und Interaktion aller Beteiligten hervorgeht (Wilpert, 1989, S. 159ff.). Führungskräfte schlüpfen in die Rolle des Diagnostikers, der Unterschiede detektiert und entsprechend der Situation reagiert (Schein, 1980, S. 50ff.).

In ihrer Entwicklung nähert sich die Sozialwissenschaft allmählich an das Individuum und seine Bedürfnisse an und der Blickwinkel der Führung veränderte sich im gleichen Zuge, worauf in Kapitel 2.4 näher eingegangen wird. Eines sei jedoch vorweg genommen, nämlich dass es essentiell ist, dieser Veränderung und den damit verbundenen neuen

Anforderungen Rechnung zu tragen. Insbesondere korreliert Arbeitszufriedenheit positiv mit Leistung und Engagement, aber auch negativ mit Fehlzeiten und Kündigungsraten, indes führt sie zu einer größeren Bindung an das Unternehmen (Kirchler & Hölzl, 2011, S. 242). Diese Korrelate und weitere Erkenntnisse werden in Kapitel 2.3.4 ausführlicher dargelegt, um das Gewicht der Arbeitszufriedenheit greifbar zu machen und ein Verständnis zu generieren, weshalb sie auch prägend für gute Zusammenarbeit ist.

Zur selben Erkenntnis gelangt die bisher umfassendste Metastudie (Ohio-State-Studien) zum Thema Aufgaben- versus MitarbeiterInnenorientierung. Es konnte festgestellt werden, dass einerseits die MitarbeiterInnenorientierung ebenfalls mit Leistungsvariablen der Aufgabenorientierung in Verbindung steht, jedoch ein signifikanter Zusammenhang zwischen Mitarbeiterorientierung und Zufriedenheit hervorgeht (Steyrer, 2015, S. 43f.).

Auf der anderen Seite stehen Menschenbilder, die den vorherrschenden Annahmen von Führungskräften über die von ihnen Geführten entsprechen. Diese gehen weitgehend auf die Theorie X und Theorie Y von McGregor (1960) zurück, worin er postulierte, dass Führungsstil und Führungsverhalten maßgeblich vom Menschenbild, das Führungskräfte von ihren MitarbeiterInnen haben, abhängt. In der Theorie X ist der Durchschnittsmensch grundlegend träge, ohne Ehrgeiz, arbeitsvermeidend und kann hauptsächlich durch Sanktionen und monetäre Anreize zur Arbeit bewegt werden. MitarbeiterInnen möchten geführt werden und lehnen Verantwortung tendenziell ab. Daraus resultiert ein Führungsstil mit Fokus auf Kontrolle, Autorität und Lenkung. Ganz im Gegensatz dazu sieht die Theorie Y die arbeitenden Menschen als selbstbestimmt, zielgerichtet und aktiv. Indes spielen Motivation, Entwicklungsmöglichkeiten und Verantwortung eine große Rolle. Sie können vor allem durch Ziele motiviert und gelenkt werden. Selbstkontrolle, Selbstbestimmtheit und Handlungsspielraum stehen dabei im Mittelpunkt. MitarbeiterInnen quittieren das in weiterer Folge mit Initiative, Verantwortungsbereitschaft und Engagement. Es besteht jedoch ein Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Reaktion bzw. Verhalten der MitarbeiterInnen, wobei sich Letztgenannte analog der Vorstellungen der Führungskräfte und der erwarteten Richtung verhalten werden. Somit wird sichtbar wie entscheidend das Führungsverhalten ist und welche Brisanz diesem im Kontext mit den Bedürfnissen von MitarbeiterInnen innewohnt. Denn werden diese Bedürfnisse durch den Führungsstil nicht befriedigt stellt sich Frustration ein, was sich direkt auf Motivation und Engagement auswirkt (Kirchler et al., 2011, S. 111f.).

Weinert (1998, S. 202f.) führt zudem ein Einstellungskonzept an, welches emotionale, kognitive (gedankliche Verarbeitungsprozesse) und konative (Absicht auf ein bestimmtes Verhalten) Aspekte betrachtet. Arbeitszufriedenheit ist somit die Kongruenz von Erwartungen und Ergebnis bzw. tatsächlichem Eintreten, etwa in Form von Belohnung

durch die Arbeit per se. Außerdem gilt Arbeitszufriedenheit als Resultat der emotionalen Reaktion auf die Arbeitssituation aber auch als Resultat von gegenseitig in Beziehung stehenden Einstellungen.

Es stellt sich somit die Frage, woraus Arbeitszufriedenheit entsteht und welcher Rahmen diese begünstigt. Sonach wird mit Hilfe von Modellen der Arbeitszufriedenheit erörtert, welche Einflüsse die subjektiven Eindrücke von MitarbeiterInnen beeinflussen, welche Bedürfnisse vorliegen, aber auch inwiefern diese befriedigt werden können. Außerdem scheint es zum einen bedeutsam, dies unter dem Gesichtspunkt der Führung zu sehen und zum zweiten den motivationalen Aspekt der Geführten zu beachten, also wie auch Weinert (1998) beschreibt, ein Abwägen zwischen Erwartung und Ergebnis.

2.3.2 Modelle der Arbeitszufriedenheit

Im Folgenden werden das Zwei-Faktoren Modell von Herzberg und das Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann näher betrachtet, da beide die Zusammenhänge und Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit gut beleuchten und sichtbar machen.

2.3.2.1 Herzbergs Zwei-Faktoren Modell

Eingangs sollte näher betrachtet werden wie sich Arbeitszufriedenheit definiert, welche Faktoren diese begünstigen und welche Einflüsse zu Unzufriedenheit führen. Als Basis dient unter anderem das Zwei-Faktoren Modell von Herzberg, Mausner und Snyderman (1959), welches in die beiden Kategorien Motivationsfaktoren und Hygienefaktoren unterteilt wird, siehe Tabelle 1 im Anschluss. Hierbei werden Zufriedenheit und Unzufriedenheit als voneinander unabhängige Einflussfaktoren interpretiert (Kirchler & Hölzl, 2011, S. 247). Wenngleich Hygienefaktoren befriedigt werden, so sind die Arbeitstätigen nicht zufrieden sondern neutral gestimmt. Stellen sich jedoch unbefriedigte Hygienefaktoren heraus, folgt unweigerlich Unzufriedenheit. Die Motivationsfaktoren verhalten sich diesbezüglich differenziert. Während ihre Erfüllung zu Zufriedenheit führt, resultiert keine Unzufriedenheit bei Nichterfüllung, sondern eine neutrale Haltung. Diese Hygienefaktoren sind auch als Arbeitskontext oder Arbeitsumfeld zu bezeichnen, also äußere Umstände unter denen die Arbeit durchgeführt wird, wohingegen die Motivatoren dem Arbeitsinhalt bzw. Arbeits-Content zugeordnet werden. Die Facetten des Arbeits-Content beziehen sich auf die Arbeit per se und die damit verbundenen Tätigkeiten und Rahmenbedingungen, also die Möglichkeit zu wirken, handeln und das Ergebnis mit zu gestalten (Fischer, 1991, S. 9).

Tabelle 1: Hygienefaktoren und Motivatoren

Hygienefaktoren	Motivatoren
Führungsstil	Leistung und Tätigkeit per se
Unternehmenspolitik	Anerkennung für erbrachte Leistung
Arbeitsbedingungen	Verantwortung
Arbeitsumgebung	Rechte
Beziehung zu KollegInnen	Selbstbestimmtheit
Beziehung zu Führungskräften	Aufstiegschancen
Status	Weiterentwicklungsmöglichkeit
Bezahlung und Sozialleistungen	Handlungsspielraum
Arbeitsplatzsicherung	

Quelle: Eigene Darstellung nach Kirchler & Hölzl (2011, S. 248)

Weiterführend beschreibt Weinert (1998, S. 208f.), dass Arbeitstätige zwei verschiedene Klassen von Bedürfnissen haben, die sich dichotom verhalten: Defizit- und Expansionsbedürfnisse. Erstens sind das Hygienebedürfnisse, welche sich auf die Arbeitsumwelt beziehen, wie KollegInnen, MitarbeiterInnen, Führungskräfte, Arbeitsbedingungen etc. Die zweite Gruppe sind Motivationsbedürfnisse, die Faktoren wie Art, Arbeitsinhalt und Verantwortung aber auch Selbstbestimmung reflektieren. Dabei nimmt die Selbstverwirklichung in diesem Zusammenhang einen besonderen Platz ein (Bruggemann et al., 1975, S. 36f.). Ganz wesentlich ist nun die Tatsache, dass MitarbeiterInnen zuerst durch Erfüllung der Hygienebedürfnisse von Unzufriedenheit in eine neutrale Stimmung gebracht, um darauf durch Befriedigung der Motivationsfaktoren zur Zufriedenheit bewegt werden. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass Motivation mit der Möglichkeit zur stetigen Weiterentwicklung zusammenhängt und Arbeit herausfordernd und interessant sein sollte, woraus Zufriedenheit erwächst. Führungskräfte sollten daher entsprechend förderliche Arbeitsbedingungen und Arbeitsumgebung schaffen, sowie Wert auf Arbeitsgestaltung legen, um die Grundlage für Motivation bei den MitarbeiterInnen zu begünstigen (Kirchler & Walenta, 2011, S. 330). Durch Rahmenbedingungen, die schöpferisches Denken, unabhängiges Arbeiten und die Übernahme von Verantwortung ermöglichen, bringt man motivierte, zufrieden und engagierte MitarbeiterInnen hervor (Bruggemann et al., 1975, S. 37f.).

2.3.2.2 Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann

Im Modell nach Bruggemann et al. (1975, S. 132ff.) werden grundsätzlich unterschiedliche Formen von Arbeitszufriedenheit differenziert. Es kann als Ergebnis einer Motivationsdynamik gesehen werden und - im Vergleich zu früheren Betrachtungen - die Arbeitszufriedenheit als Prozess interpretieren. Erwartungen wirken auf Erfahrungen und vice versa, sie beeinflussen sich gegenseitig und stehen in einem dynamischen Verhältnis. Im Zentrum stehen individuelle Abwägungs- und Erlebnisverarbeitungsprozesse, sowie Soll-Ist Werte. Die Möglichkeit der Befriedigung entspricht dem Ist-Wert, das ständige Abwägen zwischen Ist und Soll äußert sich in einem Gefühlszustand von zufrieden bis hin zu unzufrieden. Bruggemann zielt darauf ab, wie Menschen auf den Unterschied zwischen ihren Erwartungen zur Bedürfnisbefriedigung am Arbeitsplatz und den tatsächlichen Möglichkeiten dazu reagieren. Dabei wird die Arbeitszufriedenheit weiter in progressive und stabilisierende Arbeitszufriedenheit unterteilt. Bleiben die Ansprüche einer Person stabil, so liegt eine stabilisierende Arbeitszufriedenheit vor, wohingegen bei steigendem Anspruch eine progressive Arbeitszufriedenheit vorliegt. Andererseits verursachen Soll-Ist Abweichungen diffuse Unzufriedenheit, woraus vier Arten von eigentlicher Unzufriedenheit hervor gehen können: resignative und Pseudo-Arbeitszufriedenheit einerseits sowie fixierte und konstruktive Arbeitsunzufriedenheit andererseits. Zu aller Erst führt eine Soll-Ist Diskrepanz zu resignativer Arbeitszufriedenheit, wenn das Anspruchsniveau gesenkt wird. In weiterer Folge kann sich die Auffassung der Person anpassen und in Pseudozufriedenheit münden. Bleibt jedoch das Anspruchsniveau in einer Soll-Ist Diskrepanz konstant, so stellt sich fixierte Arbeitsunzufriedenheit ein, falls die Person nichts dagegen unternimmt, sowie konstruktive Arbeitsunzufriedenheit, wenn die Person nach Verbesserung sucht.

Erst durch die Unterscheidung von mehreren Formen der Arbeitszufriedenheit kann ein Beitrag zur Auflösung und Verbesserung von negativen Einflüssen geleistet werden. Es zeigt sich, dass das individuelle Anspruchsniveau einen gewichtigen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat. Zudem ist es ein entscheidender Faktor, ob eine Person Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Chancen auf Verwirklichung sieht. Das ist dann im Kontext mit Führung nicht unerheblich und kann der Führungskraft sehr hilfreich sein.

In diesem Abschnitt wurden die Rahmenbedingungen von Arbeitszufriedenheit erörtert. Im Folgenden soll nun auf den Kontext der Arbeitszufriedenheit in Unternehmen eingegangen werden.

2.3.3 Arbeitszufriedenheit in Unternehmen

Die ersten Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit, die mit erstaunlichen Erkenntnissen aufhorchen ließen, waren die Hawthorne-Untersuchungen. In den klassischen Hawthorne-Untersuchungen ist man zunächst davon ausgegangen, dass sich die Leistung der Arbeitenden durch eine bessere Beleuchtung in der Fabrik erhöhen ließe. Nach eingehender Prüfung der Fakten, wurden vielmehr - vollkommen unerwartet - soziale Komponenten als Ursache für die positive Steigerung entdeckt (Ulich, 1992, S. 35ff.). Die zwischenmenschlichen Interaktionen und Beziehungen erfuhren seither mehr Beachtung. Bald darauf entstand die Human-Relations-Bewegung, die sich dem Individuum und seinen Bedürfnissen zugewandt hatte. Die nachfolgenden Untersuchungsansätze fußten primär auf Bedürfnissen und Motivation der Beschäftigten und nach und nach wurden auch Arbeitsinhalte und eben die Arbeitszufriedenheit mit einbezogen. Die moderneren Konzepte orientierten sich immer stärker am Individuum und seiner Individualität, seiner Wahrnehmung und seinen Bedürfnissen (Kirchler et al., 2011, S. 65f.).

Trotz reichhaltiger und tiefgründiger Forschungen und einer Vielzahl an Studien auf dem Gebiet der Arbeitszufriedenheit, eröffnete sich für die Forscher ein grundlegendes Problem. Die Daten wurden schlicht nicht systematisch miteinander verglichen, und daraus konnten keine belastbaren Korrelationen hervorgehen, was zusammen als ‚correlation without explanation‘ bekannt wurde (Locke, 1969, S. 311). Demzufolge konnte der Begriff Arbeitszufriedenheit nicht eindeutig eingeordnet und in einen Kontext gestellt werden. Die Forscher einigten sich darauf, Arbeitszufriedenheit als einen emotionalen Zustand zu definieren, der sich aus individuellen Einflüssen zusammensetzt und vor allem darstellt, was jemand von seiner Arbeitstätigkeit erwartet und was er in der Realität erfährt. Emotionale Zustände spielen im Kontext der Arbeitszufriedenheit, insbesondere durch Emotionen bei der Arbeit, eine Rolle. Grosso modo wird Arbeitszufriedenheit als Einstellung gewertet, die kognitive und emotionale Komponenten aufweist, also auch Emotionen die während der Arbeitstätigkeit auftreten (Wegge & van Dick, 2006, S. 13ff.).

Hulin, Roznowski und Hachiya (1985) beschreiben ihr Modell der Arbeitszufriedenheit, welches versucht die oben erwähnte Einstellungsbildung nach den drei Komponenten in Einklang zu bringen. Dieses Model stellt Arbeitszufriedenheit als Funktion der Balance zwischen Input, den MitarbeiterInnen in Form von Zeit, Erfahrung, Bemühen, Schulungen, Zeit einbringen und Output, den sie erhalten. Letzteres wird bestimmt durch Bezahlung, Status, Arbeitskonditionen, aber auch intrinsische Faktoren z.B. Identifikation mit der Tätigkeit. Demgemäß steigt also die Zufriedenheit je mehr Output im Verhältnis zu Input lukriert werden kann. Die so genannten Opportunitätskosten haben in diesem Zu-

sammenhang einen fundamentalen Einfluss auf die Bereitschaft einer Person hinsichtlich ihrem Input. Denn je höher der wahrgenommene Nutzen in Relation zum subjektiv erachteten Aufwand steht, desto größer ist die resultierende Arbeitszufriedenheit.

Indes werten Hulin und Judge (2003, S. 256f.) Arbeitszufriedenheit als Einstellung die sich aus drei Komponenten zusammensetzt: einer affektiven (emotional), einer kognitiven (evaluativ) und einer verhaltensabhängigen (konativ). Somit rücken die Arbeitsbedingungen in den Fokus, die den Erwartungen der Arbeitenden entsprechen, obzwar es immer auch einen individuellen Einfluss gibt, denn es können durchaus zwei Individuen, die eine idente Arbeitstätigkeit ausführen, unterschiedlich mit dieser zufrieden sein (Hackman & Oldham, 1976, S. 254.).

Dobrow, Ganzach und Liu (2016) entdeckten in ihrer Studie einen paradoxen Zusammenhang. Einerseits sind ArbeitnehmerInnen mit ihrem Job zufriedener, je älter sie werden. Doch andererseits nimmt die Zufriedenheit ab, je länger man denselben Job ausübt. Alter und Beschäftigungsdauer haben also eine entgegengesetzte Beziehung zur Arbeitszufriedenheit. Wenngleich grundsätzlich Personen mit steigendem Alter, aufgrund der meist besseren Bezahlung, mit ihrem Job zufriedener sind, so nimmt die Zufriedenheit mit der Dauer der Beschäftigung wieder ab. Denn mit steigender Beschäftigungsdauer reduzieren sich neue Gelegenheiten bzw. Aufstiegschancen und es stellt sich eine gewisse Langeweile ein. Die Arbeitszufriedenheit wird neben Beschäftigungsdauer, Bezahlung, Alter, aber auch vom Arbeitsumfeld und der Organisationskultur beeinflusst.

2.3.4 Arbeitszufriedenheit im Kontext zum Arbeitsalltag

Die emotionale Reaktion auf eine bestimmte Situation spiegelt sich in der Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen wider. So ist die Arbeitszufriedenheit als Soll-Ist-Vergleich zu verstehen, im Prinzip ein Austausch von Leistung und Gegenleistung eines Arbeitenden im Arbeitsleben (Beidernikl, 2015).

Das Erleben und die Erwartungshaltung prägen maßgeblich das Verhalten von Personen ganz allgemein und im speziellen werden diese geprägt durch konkrete Situationen in der Arbeitswelt. Einerseits ist das die Tätigkeit per se mit ihren Aufgaben aber andererseits spielt auch die Umgebung und der Arbeitsplatz eine tragende Rolle (Felfe & Liepmann, 2008, S. 50).

Arbeitsbedingungen beeinflussen den Arbeitsablauf und das Ergebnis unmittelbar ohne psychische Verarbeitung oder mittelbar über psychische Verarbeitung. Sie wirken in Form von allgemeinen, arbeitsplatzspezifischen (Arbeitsplatz, Equipment, arbeitsplatz-

bedingte Kooperation, Kommunikation) und arbeitstätigkeitsspezifischen (tätigkeitsbedingte Kooperation, Kommunikation, Vorgehen, Abläufe) Bedingungen. Überdies gibt es körperliche, psychophysische und psychische Leistungsvoraussetzungen als personale Bedingungen. Abschließend stehen jene Leistungsvoraussetzungen, die während der Bewältigung des Arbeitsauftrages benötigt werden (Hacker, 1998, S. 91ff.). Derart entsteht ein gewisser Handlungsspielraum, den MitarbeiterInnen im Zuge ihrer Aufgabenbewältigung haben, womit ein spezifisches Maß an Autonomie, Arbeitsabläufen und Kontrolle einher geht (Felfe & Liepmann, 2008, S. 53f.). Nicht zuletzt dadurch kann Stressfaktoren entgegengewirkt und Flexibilität gesteigert werden. Demzufolge begünstigt ein größerer Handlungsspielraum auch das Übernehmen und Erledigen von komplexeren Aufgaben. Zusammenfassend erwächst aus dem Erleben größerer Autonomie Zufriedenheit und Motivation (Hackman & Oldham, 1976, S. 250ff.) wie auch ein verbessertes Selbstwertgefühl durch das Erleben der eigenen Handlungskompetenz (Ulich, 1992, S. 142).

Bedürfnisse und Erwartungen sind also eine sehr essentielle, zentrale Stellgröße für Arbeitszufriedenheit. Maslow's Erkenntnissen zur Folge, fördert die Befriedigung des Erwarteten die Stabilität und Ausgeglichenheit, während eine Nichterfüllung zu negativen Folgen, physischer und psychischer Natur, führt. Die Bedürfnis- und Erwartungsbefriedigung einer Person wirken direkt auf ihre persönliche Befindlichkeit. Können alle Bedürfnisse und Erwartungen befriedigt werden, so stellt sich Zufriedenheit ein. Parallel dazu werden diese befriedigten Belange nach Herzberg zu Hygienefaktoren und Individuen gewöhnen sich zugleich an diesen befriedigten Zustand (Bruggemann et al., 1975, S. 127ff.).

Bruggemann et al. (1975, S. 137ff.) kommen zur Erkenntnis, dass es oftmals lediglich eine schwache Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsproduktivität gibt. Nichtsdestotrotz fördert Wohlbefinden am Arbeitsplatz die Produktivität insgesamt. Es zeigt sich auch, dass Arbeitnehmer zuerst auf materielle Sicherheit bedacht sind und dann peu à peu soziale Bedürfnisse entwickeln, wie Kontakte zu anderen. Diese Persönlichkeitsentwicklung kann aber auch direkt in einer quantitativen oder qualitativen Steigerung der Produktivität resultieren, mit dem Ziel soziale Anerkennung oder mehr Autonomie zu erlangen. Als empirisch gesichert kann der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation sowie Fehlzeiten bezeichnet werden. Entspricht das Arbeitsverhältnis den Bedürfnissen und Interessen, werden sich ArbeitnehmerInnen weniger wahrscheinlich um eine Alternative umsehen, wodurch die Kündigungsraten sinken

und die Bindung an das Unternehmen gefestigt wird. Das deckt sich mit den Erkenntnissen von Felfe und Six (2006, S. 50ff.) aus diversen Längsschnittstudien und Meta-Analysen.

Den meisten Meta-Analysen zur Folge kann ebenfalls lediglich ein schwacher Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung skizziert werden. Gleichwohl wurde erkannt, dass personenzentrierte und situationsspezifische Einflüsse am Arbeitsplatz näher betrachtet und mit einbezogen werden müssen, um mehr Aussagekraft zu erzielen. Es scheint, dass wesentliche involvierte, diese Korrelation beeinflussende, komplexe Parameter nicht hinreichend erfasst werden können und hinkünftig durch ausgeklügelte statistische Modelle adressiert werden sollten (Six & Eckes, 1991, S. 35ff.).

Laut Bruggemann et al. (1975, S. 142ff.) steht Arbeitsleistung tendenziell positiv in Korrelation mit Arbeitszufriedenheit, die jedoch voraussetzt, dass die Arbeitenden das Potential und die Fähigkeiten mitbringen, sowie die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsumgebung das unterstützen. Ganz im Gegenteil führt Unzufriedenheit zu Leistungseinbrüchen, Demotivation und Spannungen. Es ist daher von großer Wichtigkeit, dass Bedürfnisse und Erwartungen befriedigt werden können, woraus Arbeitszufriedenheit resultiert. Anerkennung, soziale Kontakte und Spaß an der Tätigkeit wie auch Motivation gehen damit einher. Das Zusammenspiel vieler Wirkmechanismen und des Wirkungszusammenhanges hinsichtlich Arbeitszufriedenheit wurde maßgeblich durch Vroom (1964) mit dem Modell Valenz-Erwartungs-Verhaltenspotential skizziert, und dieses wurde dann auch Ausgangspunkt für weitere empirische Forschungsansätze. Ihre Berücksichtigung finden dabei Einflüsse wie Attraktivität der Ergebnisse, Möglichkeiten der Arbeit per se bzw. der persönlichen Fähigkeit der Zielerreichung, wobei diese auch das Maß an Energie bestimmen das aufgewendet werden wird. Zudem determinieren Arbeitsbedingungen und Arbeitsumgebung die Zusammenarbeit in Teams. Ganz zentral ist die Frage, ob Möglichkeiten vorliegen, die durch ein erhöhtes Leistungsniveau effizienter ausgeführt werden können und sich daraus größere Befriedigung einstellen könnte, wodurch wiederum das Maß an Aufwand beeinflusst wird (Bruggemann et al., 1975, S. 145ff.).

Zu einem ähnlichen Resultat kamen die Autoren Felfe und Six (2006, S. 46ff.). Leistung hängt nur schwach bis mittel mit Arbeitszufriedenheit zusammen. Sie führen vor allem zeit- und situationsabhängige Moderationsvariablen ins Feld, die hierfür gewichtig sind. Überdies weisen sie auf kontraintuitive Aspekte hin, wonach MitarbeiterInnen trotz Unzufriedenheit eine hohe Leistung erbringen, als Angst vor Konsequenzen oder wegen starker Kontrolle. Zudem könnten Arbeitsumgebung und Rahmenbedingungen selbst zufriedene Arbeitskräfte daran hindern hohe Leistung zu generieren. Es erschließt sich

daraus einmal mehr wie wichtig es ist, dass Führungskräfte die MitarbeiterInnen dabei unterstützen, Leistung erbringen zu können.

Gleichwohl sei darauf hingewiesen, dass die teils schwache Korrelation von Leistung mit Arbeitszufriedenheit durch externe Faktoren geprägt ist. Bereits Neuberger (1974) und Vroom (1964) fanden diese Mechanismen und deutliche Anzeichen dafür heraus (Schmidt, 2006, S. 192ff.). Mangelnder Informationsfluss, Abhängigkeit von Leistung anderer, Equipment sowie Anlagen- und Maschinenverfügbarkeit haben einen großen Einfluss auf die Arbeitenden und liegen nicht in deren unmittelbarer Beeinflussbarkeit.

Judge, Bono und Locke (2000, S. 238ff.) erweitern in ihren Studien diese spezifische Wirkgröße ‚core self-evaluation‘. Diese unterbewusste, zentrale Selbstbewertung bzw. Selbsteinschätzung charakterisiert eine stabile Persönlichkeit. Sie ist eine grundlegende Bewertung des eigenen Wesens über eigene Fähigkeiten und eigene Kontrolle. Ihre vier Größen sind Selbstachtung, Selbstwirksamkeit, Neurotizismus und Selbstkontrolle. So ist die ‚core self-evaluation‘ mit Arbeitszufriedenheit verwoben und bemerkenswerter Weise konnten konkrete Zusammenhänge beider bereits im Kindesalter festgestellt werden (Judge et al., 2000, S. 246f.). Schließlich wird auf Basis einer umfangreichen Meta-Studie, mit der Arbeitskomplexität, ein zusätzlicher Moderatoreffekt ergänzt, um diese komplexe Verkettung von Arbeitszufriedenheit und Leistung zu erklären (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001, S. 379ff.).

Es ist festzuhalten, dass Menschen auf unbefriedigende Situationen entsprechend reagieren und ihre Arbeitsleistung situativ zurücknehmen; einzelnen Bereichen, die diese unbefriedigende Verkettung auslösen, wird dabei dann auch weniger Beachtung geschenkt. Dem gegenüber birgt das Festhalten an einem hohen Anspruchsniveau in einer unbefriedigenden Situation sogar Frustrationspotential, tendenziell Stressoren und schließlich die Gefahr psychologischer Erkrankungen. Aus motivationspsychologischer Sicht darf weder die Befriedigung von Bedürfnissen fehlen, noch die spezifische Interessensentwicklung im Zusammenwirken mit dem Job und der Arbeitstätigkeit. Nach Maslow bedingt Befriedigung der Erwartungen eine nachhaltige Stärkung der Person per se und seiner Entwicklung, sowie der Zufriedenheit insgesamt. Andererseits führen eine Schwächung der Person bzw. Frustration, zu Aggressionen, Primitivierung, Regression und Mechanisierung von Verhaltensweisen, analog zur Frustrations-Aggressions-Hypothese von Dollard und Miller. Besonders bedeutend ist, dass sich dieses Frustrationspotential, das der Unzufriedenheit entstammt, auch in Form von Aggression auf andere Personen und die Zusammenarbeit auswirken kann (Bruggemann et al., 1975, S. 154f.).

Einen weiteren Zugang schildert Rosenstiel (2000, S. 391f.) indem er die Verbindung von Arbeitszufriedenheit mit Identifikation herstellt. Die Identifikation mit der Arbeit bedeutet, dass man auf positiv empfundene Faktoren mit Zufriedenheit reagiert und im Umkehrschluss auf negative Punkte mit Unzufriedenheit. Daraus lässt sich auch die Wichtigkeit der Vereinbarkeit von individuellen und organisationalen bzw. Arbeitszielen erkennen.

Wegge und van Dick (2006, S. 35f.) lieferten eine deutliche Indikation, dass Emotionen, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsumfeld und Identifikation zusammenspielen und einander beeinflussen. Positive Emotionen steigern die Identifikation mit dem Unternehmen und sie korrelieren positiv mit der Arbeitszufriedenheit, wobei die Identifikation mit dem Unternehmen eine moderierende Funktion einnimmt. Demzufolge sollten Führungskräfte auch in diesem Punkt ansetzen und ihrerseits die Identifikation mit der Unternehmung fördern, sowie die Rahmenbedingungen entsprechend gestalten.

Die Autoren Abele, Cohrs und Dette (2006, S. 218ff.) streichen insbesondere den Handlungsspielraum hervor, der wiederum mit dem Anspruch an die Karriereziele in Verbindung steht. Bei signifikanten Karrierezielen führt ein beschränkter Handlungsspielraum zu deutlicher Unzufriedenheit, während ein großer Spielraum direkt die Zufriedenheit wachsen lässt. Zusammenfassend betonen sie, dass Arbeitszufriedenheit ein komplexes Konstrukt der Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsplatzes bzw. der Arbeitsumgebung ist und hier die positive Wahrnehmung zu höherer Zufriedenheit gelangen lässt (Abele et al., 2006, S. 225).

2.3.5 Arbeitszufriedenheit im Einfluss der Virtualisierung

Bei all den Vorzügen, den die Virtualisierung mit sich bringt, zeigen sich jedoch auch negative Facetten in Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit. Herczeg (2005, S. 23ff.) verleiht diesen Punkte im Wesentlichen wie folgt Ausdruck. Die Arbeitstätigkeit vorwiegend am Computer und vor dem Bildschirm führt zu einer einseitigen physischen und psychischen Beanspruchung, aber auch die menschliche Interaktion ist beeinträchtigt und reduziert. Infolgedessen beschränken sich die Arbeitenden auf audiovisuelle Wahrnehmungsprozesse und der gesamte Bewegungsapparat wird wenig aktiviert. Schlussendlich leiden Kommunikation und Kooperation, das vorhandene Potenzial wird nicht genutzt und dadurch werden insbesondere die sozialen Gesichtspunkte vernachlässigt. Zu einer ähnlichen Betrachtungsweise gelangen auch Jüngst und Link (2014, S. 217f.), die Individuen in der Arbeitswelt als physisch-soziale Wesen mit Bedürfnissen sowie deren Einbezug in ihrer Gesamtheit für ein gutes Miteinander und hohe Arbeitszufriedenheit als Voraussetzung verstehen.

Durch die erleichterte Informationsverteilung im virtuellen Rahmen können Teilen und Nutzen von Wissen deutlich gesteigert werden, woraus unter anderem die Arbeitszufriedenheit gesteigert wird (Mesmer-Magnus, DeChurch, Jimenez-Rodriguez, Wildman & Shuffler, 2011, S. 221).

Kirkman und Mathieu (2005, S. 702ff.) fanden einen positiven Zusammenhang zwischen Virtualisierung und Arbeitszufriedenheit durch die effizienteren Informationsprozesse, fügen jedoch hinzu, dass das einen gemischten Einsatz von F2F und virtuellen Anteilen in der Interaktion verlangt.

Die Arbeitszufriedenheit kann vor allem durch den Teamgedanken in der F2F Zusammenarbeit mit KollegInnen erhöht werden, etwa bei der gemeinsamen Lösung von Problemstellungen (Cicei, 2012, S. 4468f.).

Die technischen Rahmenbedingungen, also Qualität, Geschwindigkeit und einfache Handhabung der Systeme, haben einen großen Einfluss auf die Zufriedenheit während der Arbeit in virtuellen Verhältnissen (Sun, Tsai, Finger, Chen & Yeh, 2008, S. 1195).

Gleichwohl darf nicht vergessen werden, dass soziale Abläufe durch die Virtualisierung gehemmt werden können. So kann die Entwicklung der Persönlichkeit, die Kooperation in F2F Umgebung bedingt, und die Wertigkeit der Arbeitstätigkeit insgesamt reduziert werden, woraus eine Minderung der Arbeitszufriedenheit hervorgeht (Ulich, 1992, S. 217).

Abschließend soll noch auf die Bedeutung der Führung im Zusammenhang mit Virtualisierung vor dem Hintergrund der Arbeitszufriedenheit eingegangen werden. Der Führung kommt eine maßgebende Rolle zu, die Führungskraft sollte einerseits aufgaben- und mitarbeiterorientiert agieren aber vor allem in der Kommunikation und der Wahl des Kommunikationsmediums auf die Bedürfnisse der Geführten eingehen, denn die Arbeitszufriedenheit hängt unter anderem davon ab (Liao, 2017, S. 654).

2.3.6 Zufriedenheit und aktuelle Studienergebnisse

In einer Gallup Studie des Engagement Index 2013 wird ein weiterer Aspekt sichtbar, den MitarbeiterInnen fehlt Lob. Zeitgleich wächst die Unzufriedenheit am Arbeitsplatz. Dazu wurde erhoben, dass ein stetig wachsender Anteil an MitarbeiterInnen zu verzeichnen ist, der bereits innerlich gekündigt hat. Die Studie fragt nach der Zufriedenheit der Beschäftigten bzw. nach ihrer Bindung und Identifikation mit dem Arbeitgeber und wie deren Motivation ist. Demzufolge hätten 24 % keine emotionale Bindung mehr an das Unternehmen und 61 % empfinden lediglich eine geringe Bindung. Die restlichen 15 %

hingegen sehen eine hohe emotionale Bindung. Interessant erscheint Trend und Vergleich zur Studie aus dem Jahre 2001, wo lediglich 15 % der TeilnehmerInnen bereits innerlich gekündigt hatten. Bei 15 Prozent der Befragten wurde eine geringe Arbeitszufriedenheit festgestellt. Sie monierten schlechtes Betriebsklima, mangelnde Identifikation mit ihrer Arbeit und verlieren daher die Bindung an ihr Unternehmen. Die Folgen von unzufriedenen MitarbeiterInnen sind mannigfaltig und äußern sich zumeist in häufigeren Krankenständen, geringerer Produktivität, sowie fehlender Innovationskraft und schwächerer Loyalität. In diesem Zusammenhang spielt auch das Arbeitsklima insgesamt eine essentielle Rolle. Die Gründe für solch eine innerliche Kündigung sehen die Befragten in schlechter Führung respektive im Verhalten der direkten Vorgesetzten. Dabei herrscht der Tenor, dass Feedback, konstruktive Kritik und Unterstützung bei der Arbeit fehlen bzw. diesen Faktoren ein zu niedriger Wert beigemessen wird (Nink, 2013).

Die aktuelle Studie ‚Happiness at Work 2017‘ der London School of Economics kam zum Ergebnis, dass in Österreich 95 %, in Deutschland 90 % und in den USA 85 % mit ihrem Job zufrieden sind. Dabei fanden die Autoren wesentliche Einflüsse durch Arbeitsverhältnis und Arbeitsplatz vor, aber auch wie Anstellungsart und die Charakteristika der Arbeitsumgebung auf Wohlbefinden und Zufriedenheit wirken. Im Zuge dessen konnten maßgebliche Faktoren definiert werden, die zu Zufriedenheit geleiten (Neve & Ward, 2017, S. 2ff.). Die für diese Masterarbeit relevanten Punkte sind im nachfolgenden Absatz hervorgehoben. Die Arbeitstätigkeit soll Struktur, einen geregelten Ablauf und soziale Kontakte bieten. Dabei darf Abwechslungsreichtum nicht zu kurz kommen oder gar in Monotonie münden. Jobsicherheit stellt sich als ein Fundament der Zufriedenheit heraus. Die Möglichkeit der Selbstverwirklichung und selbstständigen Arbeitsweise hat bedeutend mehr Gewicht als die Bezahlung per se. Zunehmend wird das Verlangen nach einer guten, ausgewogenen Work-Life-Balance immer bestimmter, sie ist ein weiterer fundamentaler Baustein für Zufriedenheit. Ganz klar werden Kontrolle, mangelnde Wertschätzung, fehlende Möglichkeit zur Übernahme von Verantwortung sowie fehlende Rückmeldung als Hauptfaktoren für Unzufriedenheit genannt. Schließlich stehen Mitbestimmungsrecht, Aufstiegschancen, angenehme KollegInnen und Arbeitsklima ganz vorne und sind vornehmlich Förderer der Zufriedenheit. Überdies wird deutlich sichtbar, dass die Tatsache überhaupt einen Job zu haben eine tragende Säule für Zufriedenheit ist und dass Arbeitslosigkeit zu Unzufriedenheit führt. Darüber hinaus gibt es einen Unterschied hinsichtlich Typen und Art der Arbeit z.B. Angestellte in Büros versus Fließbandarbeit, denn so genannte ‚blue collar workers‘ sind zumeist in geringerem Maße mit ihrem Job zufrieden, als ‚white collar workers‘. Zudem besteht eine sehr starke Korrelation zwischen Unzufriedenheit und niedrigem Engagement. Das Gehalt spielt natürlich

eine Rolle, aber nicht die wichtigste. Während grundsätzlich höheres Einkommen zu mehr Wohlfühlen führt, erfahren Leute mit geringerem Einkommen bei einer Einkommenserhöhung eher eine Steigerung der Zufriedenheit, als jene mit höherem Einkommen. So hat die Höhe des Einkommens zwar Relevanz, jedoch spielen andere Faktoren eine viel größere Rolle. Dies sind Aufgabentätigkeit, Aufgabenvielfalt und Hilfsbereitschaft der Kollegen, aber auch Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung.

Darauf aufbauend kommen Clark, Fleche, Layard, Powdthavee und Ward (2016) zur Erkenntnis, dass die Einkommen und damit auch die Zufriedenheit aufgrund des guten Wirtschaftswachstums in den einzelnen Länder steigen müssten, doch in vielen Länder ist das nicht der Fall. Das so genannte 'Easterlin Paradoxon' beschreibt die Tatsache, dass trotz wirtschaftlicher Verbesserung keine Befindensänderung eintritt, oder anders formuliert, obschon der Wohlstand in einem Land steigt, bleibt das Lebensglück der Menschen davon unberührt und konstant (Kirchler, 2011, S. 817). Bezugnehmend auf die Analysen zeigt sich, dass das Einkommen der Personen im Laufe der Berufstätigkeit zwar zunimmt, jedoch für die Betroffenen der Vergleich mit den Einkommen anderer mehr Bedeutung hat. Die Autoren Schwartz et al. (2002, S. 1180ff.) konnten in ihren Studien ebenfalls herausfinden, dass der soziale Vergleich mit anderen wesentlich ist, vor allem für die Maximizer, also jene die stets nach dem bestmöglichen Ergebnis streben.

Edmans (2011, S. 627ff.) konnte in seinen Arbeiten positive Implikationen von zufriedenen MitarbeiterInnen feststellen. Erstens profitieren Unternehmen langfristig von zufriedenen MitarbeiterInnen und zweitens sind sie auch produktiver als unzufriedene. Darüber hinaus zeigte sich in einer Untersuchung der besten Firmen in vierzehn Ländern ein positiver Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Firmen-Performance in Form von höheren Langzeitrenditen und erwartete Rentabilität (Edmans, Li & Zhang, 2014, S. 18ff.). Eine Studie von Oswald, Proto und SgROI (2009, S. 22f.) kann diese Schlüsse bestätigen, denn zufriedene MitarbeiterInnen sind auch produktiver. Dabei dürfte die menschliche Eigenschaft, Gleiches mit Gleichem zu vergelten, eine potentielle Ursache sein. Experimente konnten eine Verbindung zwischen empfundener guter Behandlung und entsprechender Leistung im Austausch feststellen. Diese Wechselbeziehung sollte intensive Berücksichtigung finden, denn wenn Vorgesetzte ihren MitarbeiterInnen Vertrauen schenken und an sie glauben, engagieren sich Letztere erheblich mehr als solche, denen Missgunst und Kontrolle entgegenfährt.

Hier leitet sich ein weiterer bedeutender Aspekt für Führungskräfte und Führungsverhalten ab. Während Vorgesetzte, die auf Vorgaben und Kontrolle weitgehend verzichteten, mehr (Gegen)-Leistung erhielten als zu erwarten war, erbrachte die Vergleichsgruppe

im Korsett von Vorgabe und Kontrolle durchschnittlich weniger Leistung, aber maximal die eingeforderte Leistung. Kontrolle und Vorschriften korrelieren also negativ mit Arbeitsleistung (Falk & Kosfeld, 2004, S. 9ff.). Auch Weinert (1998, S. 201f.) beschreibt eine positive Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung. Darüber hinaus gilt als gesichert, dass sich zufriedene MitarbeiterInnen enger an die Unternehmungen gebunden fühlen und damit einhergehend sinkt die Wahrscheinlichkeit einer Kündigung.

2.3.7 Zusammenfassung und Ableitung

Eine Metastudie im Bereich der MitarbeiterInnenzufriedenheit brachte hervor, dass zufriedene Menschen im Schnitt 31 % produktiver, dreimal so kreativ und 37 % erfolgreicher im Vertrieb sind (Zwilling, 2014). Ganz ins selbe Licht rückt diese Untersuchung die Notwendigkeit und Bedeutung von regelmäßiger Wertschätzung durch die Vorgesetzten sowie kleinen Belohnungen. Währenddessen sollte der Fokus auf Teamerfolge gelegt und Teams darin bestärkt werden, gemeinsam an einer Sache zu arbeiten. Das Management sollte hingegen sein Hauptaugenmerk nicht auf Probleme richten, sondern die Erfolge der MitarbeiterInnen hervorheben und konstruktives Feedback geben. Mehrheitlich liegen den Mitarbeitenden auch eine gewisse Autonomie und die Möglichkeit sich zu entfalten am Herzen. Selbstbestimmung in einem bestimmten Ausmaß und nicht Kontrolle geleiten unter anderem zu Zufriedenheit, was unbedingt Berücksichtigung in der Führung finden sollte.

Ein weiterer Schlüssel für Lösungsansätze, scheint in der Kommunikation zu liegen. In der Studie aus der gleichen Reihe, konnten 2014 einige Belege dafür gefunden werden (Nink, 2014). MitarbeiterInnen attestieren mehrheitlich fehlende offene Kommunikation, wie auch ein ehrliches Interesse an ihren individuellen Problemen. 86 % Prozent der Befragten gaben an, sie hätten regelmäßig - persönlich oder via elektronische Medien – Kontakt mit ihrer Führungskraft. Gleichwohl findet kein bzw. unzureichender Bezug auf immanente, vorliegende Problemstellungen statt. Es erhärtet sich der Verdacht, dass ein beträchtlicher Anteil an Führungskräften Schwierigkeiten in der Kommunikation mit den MitarbeiterInnen hat, respektive die direkten Gespräche meidet.

Wie in Kapitel 2.3.4 erläutert, liegt in der Arbeitszufriedenheit ein wesentlicher Einflussfaktor für gelungene Zusammenarbeit und Führung. Punkten wie ‚core self-evaluation‘ aber auch die bewusste Akzeptanz von zeit- und situationsabhängiger Einflüsse, sowie Rahmenbedingungen und Arbeitsumfeld, müssen Rechnung getragen werden. Indes darf die individuelle Bedeutung von Erwartungshaltung und Erleben nicht vergessen werden. Führungskräfte tun gut daran, den Handlungsspielraum von MitarbeiterInnen zu erweitern, wodurch vor allem jene mit höheren Karrierezielen zufriedener werden. Sie

sollten auf jeden Fall ihren Geführten in Bezug auf Selbstwertgefühl helfen und Arbeitsbedingungen möglichst positiv gestalten.

Während MitarbeiterInnen, die sich sozial nicht isoliert fühlen, größtenteils zufrieden sind und positiv in die Zukunft blicken, reduziert sich die Zufriedenheit jener, die sich sozial isoliert fühlen bzw. das tatsächlich sind. Besondere Abwertung der Zufriedenheit wurde deutlich, in Bezug zu persönlichen Eigenschaften oder Gefühlen. So sind jene ArbeitnehmerInnen meistens mit ihrer Arbeit unzufrieden, die oft ängstlich oder ärgerlich sind, sowie jene die sich im Vergleich seltener glücklich fühlen und der Zukunft weniger optimistisch entgegensehen (Brenke, 2015, S. 720f.).

Die Veränderungen der Arbeitswelt beeinflussen die Arbeitsbedingungen und damit auch die Arbeitszufriedenheit von MitarbeiterInnen und Führungskräften. Das Modell von Bruggemann (1975) ist in der Lage dies zu erfassen und bildet fünf Typen, welche den unterschiedlichen Graden und Phasen von Arbeitszufriedenheit entsprechen. Diese Gliederung kann Führungskräfte bei der Führungsarbeit unterstützen und ihnen zeigen, in welcher Ausprägung Geführte motiviert oder demotiviert sind.

So ist Arbeitszufriedenheit von transaktionalen Einflüssen, Leistung und Gegenleistung geprägt, unterdes wird Engagement dem transformationalen Muster, von Sinn und Bedeutung, sowie gemeinsamer Ziele, zugeordnet (Beidernikl, 2015).

Zu guter Letzt sei auf den oben ausgeführten Aspekt hingewiesen, wonach Kontrolle und Vorschriften negativ mit Arbeitsleistung korrelieren und das daher im Bereich der Führung und des Führungsverhaltens Berücksichtigung finden muss. Es wird klar, welche Faktoren von Führungskräften beachtet werden müssen, aber auch welche Punkte und Kriterien im Führungsverhalten für eine gute Zusammenarbeit erforderlich sind, worauf im folgenden Abschnitt näher Bezug genommen wird.

2.4 Führung

Im Kapitel Führung wird zuerst der Begriff der Führung behandelt, worauf exemplarisch einige wesentliche Führungsstile näher gebracht werden. Danach werden die Anforderungen an Führungskräfte insbesondere im Kontext der Virtualisierung näher betrachtet, um sich dann dem Konnex zwischen Führung und Zusammenarbeit zuzuwenden.

2.4.1 Der Begriff Führung

Der Begriff Führung wird meistens gemäß individueller Ansichten und Interessen ausgelegt. Nach eingehender Recherche der Leadership Literatur schuf Ralph M. Stogdill (1974, S. 259) folgende Definition: „*there are almost as many definitions of leadership*

as there are persons who have attempted to define the concept“. Daraufhin wurden viele Definitionen gefunden, die sich mehrheitlich den Termini Charakterzüge, Verhalten, Einflussnahme, Interaktionsmuster, Rolleninterpretation und Beschäftigung mit administrativer Verantwortung widmen (Yukl, 2010, S. 2f.). In jedem Falle ist es Führung immanent, Anleitung und Orientierung sowie Einfluss auf eine oder mehrere Personen auszuüben. Eine Definition von Führung, welche auch die Kommunikation miteinbezieht, stammt von den Autoren Gibson, Ivancevich & Donnelly (1985, S. 362): „*Leadership is an attempt at influencing the activities of followers through the communication process and toward the attainment of some goal or goals*“. Führung schließt stets Beziehung mit ein, und umfasst zumindest eine zweite Person oder mehrere. Es gibt die Dyade aus Geführtem und Führungskraft und als übergeordnete Bezugseinheit die Gruppe, in der mehrere direkt unterstellte Personen vorhanden sind (Neuberger, 2002, S. 37ff.) Die Führungskraft kann selbst Teil der Gruppe bzw. des Kollektivs oder aber übergeordnet positioniert sein kann. Andererseits stellen Teamgeist, Gruppendynamik, Klima, Regeln, Normen, Kultur, etc. prägende Faktoren in Gruppen dar.

Erstens ist die Funktion und Teamleistung ein sehr wichtiger, integraler Bestandteil einer Gruppe bzw. Teams. Dafür sollte ein Team nicht lediglich als Arbeitseinheit, sondern als soziale Einheit verstanden werden (Schiersmann & Thiel, 2010, S. 233). Zu aller Erst steht die Gruppe als Interaktionssystem von Menschen mit verbindendem Wertsystem und Gruppenbewusstsein. Unter Einbezug von Aufgabenstellungen, institutioneller Ressourcen und dergleichen entsteht eine Arbeitsgruppe mit einer bestimmten Rollenverteilung. Hier kommt die Führung ins Spiel und Kommunikation wie auch Kooperation sind wesentliche Bestandteile einer Gruppe (Schiersmann & Thiel, 2010, S. 249).

Eine Gruppe erfüllt sowohl einen individuellen als auch organisatorischen Zweck. Aus organisatorischer und individueller Sicht gehen einige Vorteile und Effekte mit einer Gruppe und deren Zusammenarbeit einher. Psychologisch und sozialpsychologisch gemessen steht die Gruppe für die Erfüllung von sozialen Bedürfnissen. Sie bietet soziale Kontakte, Nähe, Geborgenheit, Sicherheit, Anerkennung, Reputation und Schutz nach außen. Im Innenverhältnis eröffnet sie die Möglichkeit zur Selbsterfahrung durch andere. Die Gruppe begünstigt das Erlernen neuer Fähigkeiten und sie passt sich auch leichter an neue Gegebenheiten an. Dazu entwickelt sie eine gewisse Machtposition durch Einigkeit und hilft bei der Wahrnehmung der Realität durch Austausch und Rückmeldung innerhalb der Gruppe (Nadler, Hackman & Lawler III., 1979, S. 102).

In all dem kommt der Kommunikation, wie bereits in Subkapitel 2.2.6 beschrieben, eine entscheidende Rolle zu. Kommunikation kann in nachrichtentechnische und verhaltens-technische Aspekte gegliedert werden und stellt die Übermittlung von Information vom Sender zum Empfänger dar (Staehe, 1999, S. 300f.).

Die soziale Kommunikation ist geprägt von zwischenmenschlichem Charakter und umfasst Austausch von Information, Gedanken und Gefühlen, aber ermöglicht auch den Aufbau und Erhalt von sozialen Beziehungen und gilt so als Grundstein guter Zusammenarbeit in Teams. Die Kommunikation ist ganz wesentlich für Gruppen und deren Zusammenarbeit. Fernerhin beschreiben Watzlawick und KollegInnen (2011, S. 61ff.) dabei den Inhaltsaspekt, der auf den übertragenen Inhalt fokussiert, sowie den Beziehungsaspekt, der sich damit befasst, wie die Information verstanden wird. Die non-verbale Kommunikation (Kinesik) darf hierbei nicht unbeachtet bleiben, da ihre Dimensionen wie Mimik, Gestik, Körperhaltung, Platzierung und Blickkontakt einen unbewussten aber nicht unbeträchtlichen Einfluss nehmen. Denn im speziellen der Blickkontakt suggeriert Interesse und Offenheit oder aber Überlegenheit eines Interaktionspartners. Die Kinesik transportiert entscheidende Zusatzinformation zur verbalen Kommunikation und evoziert Gefühle, Einstellungen, Emotionen und Stimmungen, wodurch der Beziehungsaspekt adressiert wird. Andererseits wohnt der Verwendung der Sprache und damit verbunden Fehlinterpretation und Mehrdeutigkeit, ein gewisses Provokationspotenzial inne. Obzwar diese Unschärfe bzw. Sprachbarrieren durch die Lehre der Semantik aufgegriffen wurde, liegen personellen Verstimmungen und Konflikten oftmals die Wertung von Äußerungen zu Grunde. Hierin liegt ein Schlüssel für gute Zusammenarbeit, denn eine wertfreie Interpretation würde diesen Verzerrungen und Empfinden verbauen und das Zusammenarbeiten wesentlich erleichtern (Staehe, 1999, S. 302f.).

Kommunikation ist ein unabdingbarer Bestandteil der Personalführung und Initiator für weitere Interaktion, wobei die Beeinflussung der Einstellung und des Verhaltens von Personen im Mittelpunkt steht. Dabei sind insbesondere Koordination und soziale Einflussnahme, die charakteristisch für die Führungsaufgabe stehen. Wenngleich Führung, Motivation und Kontrolle in Form der Machtgrundlage eine Säule dieser Einflussnahme darstellen, so prägt primär die Qualität der Interaktions- und Kommunikationsprozesse das Ergebnis. Die Geführten empfinden das Führungsverhalten dementsprechend, woraus wiederum ihre Motivation und ihr Verhalten resultiert (Staehe, 1999, S. 328f.).

Führungskräfte müssen sich einigen Dilemmata stellen, indem sie einerseits abhängig sind von Informationen, die andere in sich tragen andererseits da sie Entscheidungen

auf Basis von unvollständigen, sowie mengenmäßig überfordernden Informationen treffen müssen. Indessen spielt Zusammenarbeit mit anderen Personen, zu denen man keine disziplinäre Verbindung hat, eine große Rolle (Yukl, 2010, S. 101f.).

Grundsätzlich kann die Führungsaufgabe nach Yukl (2010, S. 102) in vier Teilaspekte gegliedert werden:

- Beziehungen aufbauen und pflegen
- Informationen erlangen und weitergeben
- Personen beeinflussen
- Entscheidungen treffen

Unter Führung versteht man, Menschen zu motivieren, manipulieren, orientieren, beeinflussen und lenken. Führungskräfte geben Aufgaben vor, definieren Probleme, strukturieren Situationen und vermitteln Ressourcen. Führungsaufgaben folgen prinzipiell keinem festen Algorithmus und sind auch nicht routinemäßig zu erfüllen. Also die Führung ist vor allem dann notwendig, wenn Störungen, Widersprüche, Fehler und Unklarheiten aufkommen, die nicht durch die MitarbeiterInnen selbst standardisiert erledigt werden können (Neuberger, 2002, S. 41ff.). Dahingegen ist Führung notwendig, um komplexe, zeitkritische und unstrukturierte Aufgaben wie auch Probleme zu lösen.

Führung ist die Einflussnahme auf andere, ihnen zu vermitteln, welche Tätigkeiten erledigt werden müssen und wie. Gleichwohl ist es eine Vorgangsweise, um kollektive und individuelle Anstrengungen zu unterstützen und auf ein gemeinsames Ziel hin zu richten. Gute Führung bedient gleichermaßen die Entwicklung einer Vision und Strategie hin zu notwendigen Schritten, Kommunikation und Erläutern der Vision, aber auch Inspirieren und Motivieren der MitarbeiterInnen, um die Vision zu realisieren (Yukl, 2006, S. 6ff.).

Kommunikation und Führung haben eine große Überdeckung, denn beide beinhalten Inhaltsaspekte und Beziehungsaspekte und Führung ohne Kommunikation und Zusammenspiel aus Inhalten und Beziehung ist schlicht ineffizient (Reichwald et al., 2000, S. 145f.). Auf diesem Ansatz fußt etwa das Führungsmodell des Managerial Grid nach Blake und Mouton (1968), das in Inhalts- bzw. Leistungsorientierung und Beziehungsorientierung, in Bezug auf Führung, ausgerichtet ist. Führen kann dabei eher mitarbeiterorientiert oder aufgabenorientiert angelegt werden. Der LBDQ Leadership Behavior Description Questionnaire mit 150 Items von Hemphill und Coons (1957) stellt die Basis für die Aufteilung in die beiden Rubriken dar. (Felfe & Liepmann, 2008, S. 59f.).

Schlussendlich kann festgehalten werden, dass es den idealen Führungsstil nicht gibt. Diverse Studien und Führungsstilanalysen zeigen eine situationsabhängige Komponente auf, die ausschlaggebend ist. Abhängig von Aufgabe, Organisationsstrukturen, Persönlichkeiten bzw. MitarbeiterInnen, Normen und vielem mehr, bringt ein tendenziell autoritärer bzw. ein kooperativer Führungsstil bessere Ergebnisse und geht mit den Erwartungen und Bedürfnissen der MitarbeiterInnen besser einher (Rosenstiel, 2003b, S. 11).

2.4.2 Führungsstil

In der einschlägigen Literatur finden sich zahlreiche Führungsstile, die jeweils verschiedene Schwerpunkte und Herangehensweisen aufweisen. Im folgenden Teil sollen drei unterschiedliche Ansätze exemplarisch und kurz umrissen werden, um tendenzielle Ansatzpunkte zu liefern aber auch differenzierte Stellmöglichkeiten und Einstellungen von Führung zu zeigen. Diese drei Grundhaltungen konzentrieren sich im Wesentlichen auf die Geführten, den Rahmen sowie die Situation und weniger auf die Führungskraft.

2.4.2.1 Verhaltensorientierter Ansatz - Führungsverhalten

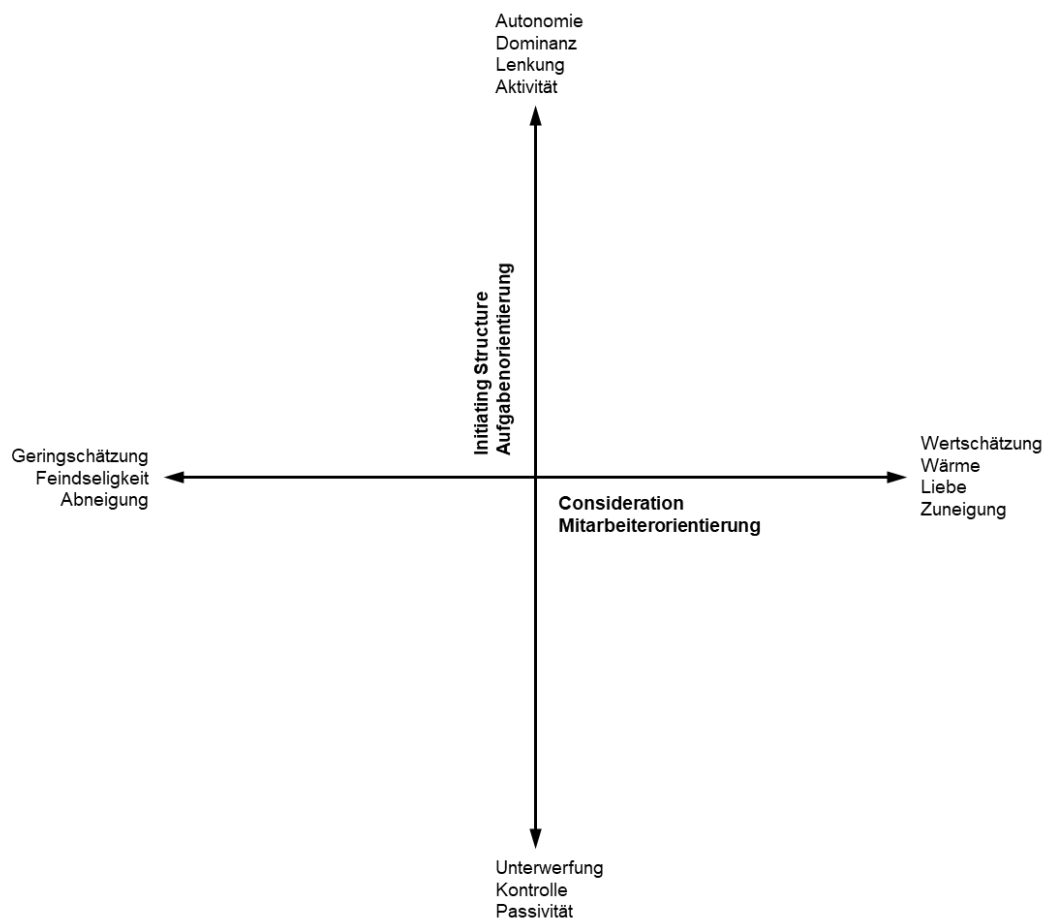
Ausgangspunkt dieser neuen Richtung waren die klassischen Führungsstile auf der Basis der IOWA-Studien von Lewin in den 1940er Jahren, in denen versucht wurde effektives Führungsverhalten zu definieren. Vorerst wurden drei Stile charakterisiert, der demokratische (kooperative), der autokratische (autoritäre) und der Laissez-faire. Während der demokratische Führungsstil Aufgaben mit den Geführten diskutiert und sie miteinbezieht, lässt die autoritäre Führungskraft ihre MitarbeiterInnen außen vor, bestimmt und diktiert ohne Einbezug letzterer. Der laissez-faire Stil überlässt den Geführten vollkommene Freiheit und bringt sich von selbst nicht ein (Walenta & Kirchler, 2011, S. 435).

Als nächstes wurde die Balance aus Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung in zahlreichen Studien thematisiert, allen voran in den Ohio-State Studien in den 1950er Jahren. Zentral waren Fragebogen, die das Erfassen des Führungsverhaltens aus Sicht der Geführten ermöglichten. Daraus gingen zwei Hauptdimensionen des Führungsverhaltens hervor. Erstens war das ‚consideration‘ mit Fokus auf MitarbeiterInnen, deren Bedürfnisse, Erwartungen und Gefühle, wobei der Mensch und seine zwischenmenschlichen Beziehungen adressiert werden. Zweitens betrachtet ‚initiating structure‘ die Aufgabenerledigung, wo Organisieren, Definieren, Anordnen, und Kontrollieren die Schwerpunkte bilden (Weinert, 1998, S. 429).

Seither gilt als gesichert, dass die beiden Dimensionen Aufgabe und MitarbeiterIn unabhängig voneinander sind und damit eine Orientierung entlang beider zugleich erfolgen

kann und sogar beide gesamtheitlich betrachtet werden sollten. Der Führungskraft wird die Rolle des Akteurs zugeschrieben, um mit geeignetem Führungsverhalten die Ziele zu erreichen. Empirische Studien belegen die positive Verbindung zwischen ‚consideration‘ und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen (Rosenstiel, 2003b, S. 13). Die folgende Abbildung 7 stellt die beiden Dimensionen des Führungsverhaltens, Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung auf Basis der Ohio-Studien dar.

Abbildung 7: Dimensionen des Führungsverhaltens nach der Ohio-Schule



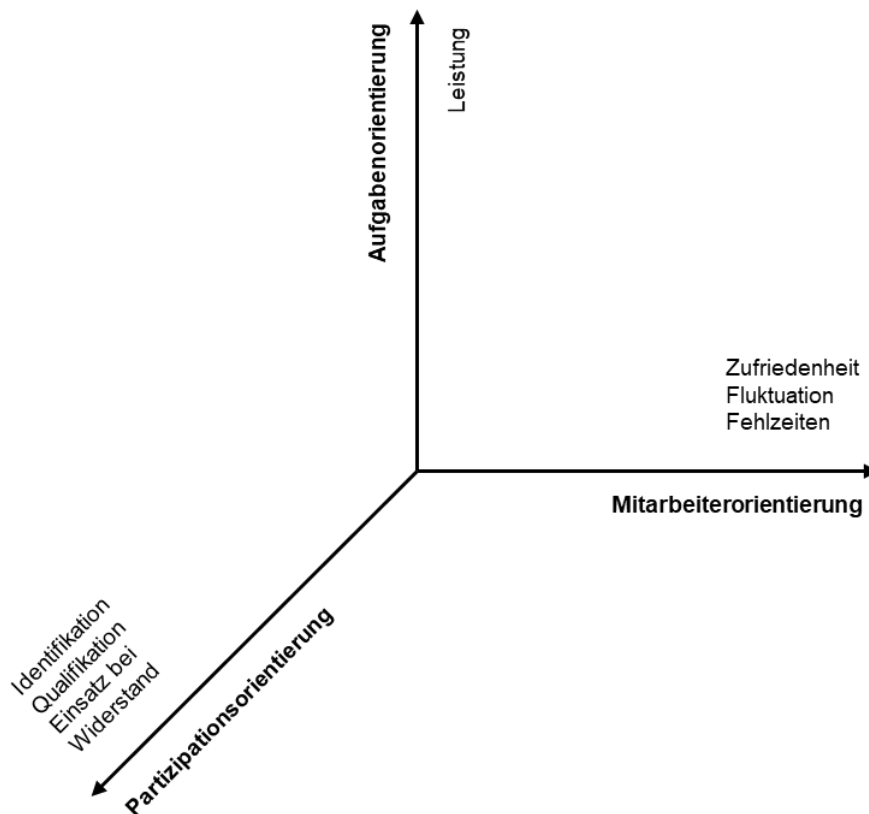
Quelle: Eigene Darstellung nach Rosenstiel (2003b, S. 13)

Ein berühmter Vertreter dieser Strömung ist das Managerial-Grid Modell von Blake und Mouton aus den 1960er Jahren, das auf diesen beiden Dimensionen mit einer neunstufigen Skala (9-mal-9-Matrix) aufbaut. Die beiden Dimensionen sollen als Rahmen innerhalb dessen sich Führung abspielen soll gesehen werden, obschon der ideale Stil in der maximalen Orientierung an beiden Dimensionen Aufgabe und MitarbeiterInnen definiert wurde. Dieser Stil lautet Team Management und fußt auf hohem Comittment der Geführten durch ein hohes Maß an Partizipation, Einbezug, Respekt und Vertrauen (Northouse, 2016, S. 74ff.).

Gleichwohl gilt als kritisch zu sehen, dass insbesondere die Dimension Situation nicht berücksichtigt wird, denn manche Situation erfordern einfach eine höhere Aufgabenorientierung andere wiederum lassen sich mit Fokus auf die Geführten meistern (Northouse, 2016, S. 81).

Eine dritte Dimension gesellt sich in Form der Partizipationsorientierung dazu (Abbildung 8). Sie charakterisiert sich durch Einbezug der MitarbeiterInnen in Entscheidungen. Als besonders wesentlich gilt in diesem Zusammenhang, dass der Spielraum der Partizipation der Qualifikation der Ermächtigten angemessen sein muss. Insbesondere bei hoch qualifizierten und hochmotivierten MitarbeiterInnen kommt dieser Faktor zum Tragen (Rosenstiel, 2003b, S. 14f.).

Abbildung 8: Drei Dimensionen des Führungserfolges



Quelle: Eigene Darstellung nach Rosenstiel (2003b, S. 14)

2.4.2.2 Situativer Ansatz - Berücksichtigung der Situation

Wie bereits vorhin ausgeführt, besteht kein optimaler, in allen Lebenslagen idealer Führungsstil bzw. Führungsverhalten. Entsprechend den situativen Gegebenheiten, empfiehlt es sich das Führungsverhalten anzupassen und die Person mit der Situation zu verbinden. Diesen so genannten Kontingenzansätzen ist gemein, dass sie für bestimmte

Situationen differenzierte Herangehensweisen und Führungsverhalten vorsehen, um ein Ziel zu erreichen (Rosenstiel, 2003b, S. 15).

Dieser Ansatz geht auf Hersey und Blanchard (1977) zurück und bezieht den Reifegrad der Geführten mit ein. Dieser Reifegrad beinhaltet fachliche Fähigkeiten und Wissen, Leistungsmotivation und Selbstsicherheit. Ein hoher Reifegrad gilt als Voraussetzung für die Übernahme von Verantwortung durch die MitarbeiterInnen. Die Rolle der Führungskraft ist es, diesen Reifegrad einzuschätzen und einen entsprechenden Führungsstil anzuwenden (Yukl, 2006, S. 223f.).

2.4.2.3 Transformationale und Transaktionale Führung

Um auch einen kurzen Überblick über neuere Theorien zu geben, seien die folgenden zwei Ansätze Transformationale und Transaktionale Führung exemplarisch skizziert. Diese beiden Varianten nehmen Bezug auf die sich geänderten Rahmenbedingungen und versuchen mehr auf die Herausforderungen der Organisationen und der Führung einzugehen. Der aktuellen Forschung folgend, kann man ausführen, dass die Modelle der Transformationalen und Transaktionalen Führung die beiden zuvor beschriebenen Führungsdimensionen MitarbeiterInnen und Aufgaben sogar weiter ergänzen und diese um Vision und Ziele der Unternehmungen erweitern (Steyrer, 2015, S. 53).

Im transformationalen Führungsansatz finden sich die Bestrebungen, den Geführten die Unternehmensvision zum Teil ihres Wirkens zu machen und hohe Identifikation, aber auch eine emotionale Verbundenheit zu erwirken. Indes kommt es zu einer Transformation bzw. Veränderung der Personen. Dabei bezieht sie Gefühle, Emotionen und Verstand mit ein, aber verschreibt sich insbesondere dazu, Zusammenarbeit als sinnstiftend, erfüllend und zufrieden zu empfinden. MitarbeiterInnen werden ganzheitlich als menschliche Wesen behandelt. Transformationale Führung beinhaltet charismatische und visionäre Facetten, und es dreht sich um Verbundenheit im Transformationsprozess zwischen Führungskraft und Geführten (Northouse, 2016, S. 161f.).

Andererseits fokussiert transaktionale Führung das Prinzip der Rationalität, um die Unternehmensziele bestmöglich zu erreichen. Der Unterschied zur transformationalen Führung liegt darin, dass die individuellen Bedürfnisse der Geführten, sowie deren Weiterentwicklung nicht im Zentrum stehen. Beispielsweise dafür steht das Management by Exception (MbE), das vor allem nur bei Abweichungen (aktiv) bzw. bei Nichterfüllung oder manifesten Problemen (passiv) eingreift (Northouse, 2016, S. 166ff.).

Grundlegend ist dem Modell der Austausch von Leistung der MitarbeiterInnen gegen Belohnung durch die Führungskräfte, also im Prinzip der Reziprozität. Belohnung in Form von Weiterbildung, monetären Anreizen, wie auch Anerkennung der Leistung

durch ein entsprechendes Gehalt. Ein bekanntes Beispiel dafür wäre das Management by Objectives (MbO), das in vielen Unternehmen das Führen durch Zielvereinbarungen, die im Rahmen der MitarbeiterInnengespräche definiert und bewertet werden, beschreibt (Walenta & Kirchler, 2011, S. 478f.).

2.4.3 Führung im Spannungsfeld des Arbeitsalltags

In Bezug auf neue Führungsrollen wurden in einer Studie des Personalberaters Hay und des Institutes für Beschäftigung und Employability die Anforderungen an Führungskräfte untersucht. Dabei wird einmal mehr die Relevanz der sozialen Komponente ins Zentrum gerückt und die sozialen Kompetenzen als ureigenes Interesse der Führungskraft gedeutet, sowie als Anforderung an die Führungsaufgabe. So sollten sich Führungskräfte mehr um die Sorgen und Probleme ihrer MitarbeiterInnen kümmern, als ausschließlich operativen Ziele vor Augen zu haben (Kestel, 2014). Führungskräfte haben eine ganze Reihe von Erwartungen zu erfüllen und Aufgaben zu meistern, deren Umsetzung eine große Herausforderung darstellt. Beispielsweise sollen für mehr als 70 % der Interviewten Veränderungen durch die Führungskräfte gehandhabt und begleitet werden. Indessen herrschen Auffassungsunterschiede bei den Themen Aufgaben, Vorbildfunktion, Transparenz und Glaubwürdigkeit, die wiederum je nach Stufe in der Hierarchie noch einmal anders interpretiert werden. Während die Unternehmensführung in Bezug auf Transparenz bereits 77 % Erreichungsgrad sieht, empfinden MitarbeiterInnen mit 58 % Zustimmung noch Luft nach oben. Das zeigt einmal mehr wie differenziert ein und dasselbe Thema verstanden und verarbeitet wird. Allen voran dürften neuesten Erhebungen einer Gallup Studie zur Folge, vor allem persönliche Gespräche Bedeutung für MitarbeiterInnen, auch in Form von Feedback haben und sie ziehen Kritik der Nichtbeachtung bei weitem vor. Durch das persönliche Gespräch aber fühlen sich MitarbeiterInnen gehört bzw. berücksichtigt und ihnen wird endlich die ersehnte Aufmerksamkeit entgegengebracht. Den Gallup-Untersuchungen folgend, kann die Stärke des guten Dialoges zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften gar nicht groß genug geschrieben werden, stellt dieser doch das entscheidende Instrument dar, um etwa die emotionale Bindung zum Arbeitsplatz zu steigern. Gleichwohl hat etwa nur die Hälfte der Befragten innerhalb eines Jahres mit ihrem Vorgesetzten über deren Performance gesprochen. In dieselbe Kerbe schlägt die Tatsache, dass lediglich 14 % einen kontinuierlichen Austausch mit deren Führungskraft pflegen. Obendrein verfehlen die dann doch geführten Mitarbeitergespräche deutlich ihr Ziel, denn nur 38 % erlangen einen Mehrwert durch das gebotene Feedback und sehen eine Anstoß darin, ihre Tätigkeiten dadurch verbessern zu können. Doch eine der tatsächlich primären Aufgaben von Führungskräften wäre es, die Weiter-

entwicklung der MitarbeiterInnen anhand von konstruktivem Feedback und zielgerichteter Manöverkritik zu forcieren, sowie deren individuelle Potentiale zu Stärken auszubauen (Tödtmann, 2017).

Dem Feedback kommt eine tragende Rolle zu und es dient dabei unter anderem auch als Instrument zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Führungskräften und Geführten (Luthans, 1985, S. 429).

2.4.4 Anforderungen an Führungskräfte

An eine Führungskraft werden vielschichtige und vielseitige Anforderungen und Erwartungen gerichtet. Gleichwohl liegt es in der Hand von Führungskräften Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und ergo die Zusammenarbeit in einer Gruppe maßgebend zu gestalten. Obzwar Kommunikation und Achtung Gewicht haben, so ist es im Speziellen gegenseitiges Vertrauen, das eine erfolgreiche Zusammenarbeit begünstigt. Über all dem stehen Einstellung einer Führungskraft und deren Werthaltung gegenüber den Geführten. Gelingt es den Führenden Interesse an und für die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zu zeigen, sie in Abläufe und Entscheidungen miteinzubeziehen, sowie Kontakt zu ermöglichen und eine Beziehung aufzubauen, wird Vertrauen aufgebaut (Rattay, 2003, S. 13f.). Andererseits empfindet jede Person Kommunikation und Interaktion situativ und individuell basierend auf Erfahrungen und Prägungen differenziert, wodurch es zu unterschiedlicher Wahrnehmung kommen kann. Respektvoller Umgang und Berücksichtigung dieser Aspekte legen das Fundament für gute Zusammenarbeit (Rattay, 2003, S. 18f.). Einen Erfolgsfaktor sieht Rattay (2003, S. 55f.) im authentischen Führungsverhalten, welches Aussagen, Einstellungen und Handlungen im Gleichklang verkörpert. So handeln Führungskräfte nach ihren Werten und bleiben ihrer Linie treu. Im Falle von Diskrepanzen sollten konkrete Verbesserungsmaßnahmen einfließen, um den MitarbeiterInnen Konstanz und Stabilität zu vermitteln. Jedwede Führungsstrategie, die zu Erfolg verhelfen soll, sollte unbedingt Zufriedenheit, soziale Gesichtspunkte und zwischenmenschliche Beziehungen anstreben. Führungskräfte werden vor allem dann erfolgreich führen, wenn sie die Auswirkungen ihres Wirkens und Handelns beobachten, reflektieren und gegebenenfalls adaptieren können (Rattay, 2003, S. 59).

Northouse (2016, S. 14.) sammelt folgende bedeutsame Punkte, die in der täglichen Führungsarbeit Anwendung finden sollten. Das ist zu allererst Richtung zu geben, eine Strategie zu verfolgen und das große Gesamte transparent zu machen. Zweitens sollten die MitarbeiterInnen in Einklang gebracht werden. Dazu müssen Ziele kommuniziert, Commitment angestrebt und Teams gebildet werden. Drittens sind das Motivation und Inspiration, die die MitarbeiterInnen anregt, ihnen Energie verleiht und befähigt. Indes ist

die Befriedigung unerfüllter MitarbeiterInnenbedürfnisse ein Kernthema, dem Führungskräfte Aufmerksamkeit schenken sollten.

Führung bedeutet unmittelbare Kommunikation mit den MitarbeiterInnen, sowie die direkte und zielgerichtete Einflussnahme auf sie (Felfe & Liepmann, 2008, S. 59). Diese Kommunikation erfolgt horizontal und vertikal, wobei sie einen entscheidenden Anteil am Erfolg einer Organisation hat. Dabei fungieren sowohl Qualität als auch Quantität der Information als wichtige Parameter, die zur Aufgabenerfüllung unumgänglich sind (Felfe & Liepmann, 2008, S. 66f.). Kommunikationsprobleme tragen ein nicht unerhebliches Risiko mit sich und können zu sozialen Stressoren werden. In weiterer Folge können daraus Konflikte und Belastungen hervortreten.

Aus einer flächendeckenden US-Studie von Srivastva und Kollegen (1975) im Auftrag der National Science Foundation gingen wesentliche Zusammenhänge und Erkenntnisse in Bezug auf Zufriedenheit, Leistung, Absentismus und Fluktuation hervor. Vor allem intrinsisch motivierende Tätigkeiten führen zu Zufriedenheit und lassen bei deren Fehlen einen Anstieg bei Fluktuation und Absentismus verzeichnen. Zudem spielt Autonomie positiv mit Leistung und Zufriedenheit zusammen. Hinsichtlich Führungsstil bietet ein demokratischer Stil zwar höhere Zufriedenheit, kann jedoch zu verringerter Leistung führen. Das Organisationsklima fungiert hingegen als essentieller Rahmen für gegenseitige Unterstützung, offene Kommunikation und Autonomie und kann auch als Grundstein für gelungene Zusammenarbeit und folglich Leistung angesehen werden (Staehele, 1999, S. 260f.).

Fernerhin gilt zu bedenken, dass diese Wirkmechanismen kontextabhängig sind und sich in Bezug auf Person und Situation differenziert darstellen können. Zu diesem Schluss kommt auch Neuberger (1985, S. 215f.) der einmal mehr aufdeckt, dass Führungskräfte an den Zusammenhang von Zufriedenheit und Leistung glauben und deshalb auf zufriedenheitsfördernde Maßnahmen bauen.

Mumford und Kollegen (2000, S. 12) halten in ihren Studien fest, dass Führungsfähigkeiten erlernbar sind und nicht wie landläufig behauptet wird, es wäre nur wenigen Ausgewählten vorbehalten. Der Fokus des so genannten ‚skill approach‘ liegt auf Vermögen, Wissen und Fähigkeiten der Führungskraft, effizientes Führen zu ermöglichen. Grundsätzlich steckt in vielen Personen Potenzial zu einer Führungskraft zu werden bzw. Führungsfähigkeiten über die Zeit und Erfahrung zu entwickeln (Northouse, 2016, S. 47). Dabei dreht sich alles um drei Kernelemente, Problemlösungs-Kompetenz, Wissen, so-

ziales Urteilsvermögen. Neben Umwelteinflüssen und individuellen Attributen, gewährleisten diese drei Kernelemente effizientes Problemlösen, Leistungsfähigkeit sowie die resultierenden Führungsfähigkeiten (Northouse, 2016, S. 56).

Führungseigenschaften leisten einen signifikanten Beitrag zur Emergenz, Effizienz und Aufstieg von Führungskräften (Zaccaro, Kemp & Bader, 2004, S. 119). Folgende Führungseigenschaften wurden in diversen Studien über einen längeren Zeitraum erhoben, siehe Abbildung 9.

Abbildung 9: Schlüsseleigenschaften von Führungskräften.

kognitive Fähigkeiten	Persönlichkeit	Motive & Bedürfnisse	soziale Fähigkeiten	Problemlösungs-kompetenz	taktisches Wissen
<ul style="list-style-type: none"> • Intelligenz • Kreativität 	<ul style="list-style-type: none"> • Extrovertiertheit • emotionale Stabilität • Bewusstsein • Offenheit • Verträglichkeit • MBTI Typ ENTJ (extrovertiert, intuitiv, denkend, urteilend) 	<ul style="list-style-type: none"> • Machtbedürfnis • Leistungsbedürfnis • Führungsmotivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstkontrolle • soziale Intelligenz • emotionale Intelligenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Problembewusstsein • Lösungsfindung • Ideengenerierung • Metakognition 	

Quelle: Eigene Darstellung nach Zaccaro et al. (2004, S. 118)

Zaccaro, Kemp und Bader (2004, S. 123) fassen ihre Erkenntnisse wie folgt zusammen. Kognitive Fähigkeiten, Persönlichkeit, Motive und Werte sind für Führungskräfte notwendig, wenngleich alleine nicht ausreichend, um das Ausbilden und Anwenden von Fertigkeiten und Expertise zu beeinflussen. Gleichwohl sind Fähigkeit der sozialen Beurteilung, Problemlösungskompetenz, Expertise und Taktisches Wissen isoliert betrachtet nicht genug, um Entfaltung und Qualität des Führungsprozesses zu prägen.

An dieser Stelle sollte noch einmal die gewichtige und ausschlaggebende Relevanz der guten und effizienten Kommunikation hervorgehoben werden. Als Garant für gelungene Zusammenarbeit sehen das auch die Autoren Weinkauff und Woywode (2004, S. 405ff.) die eine Umfrage mit 47 virtuellen Teams durchführten. Dabei wurde auch erkannt, dass Aufgaben klar kommuniziert werden müssen und so erst zum Erfolg beitragen. Dessen ungeachtet fällt es grundlegend schwerer, mit den anderen Menschen in virtuellen Teams zu kommunizieren bzw. sich als Team im traditionellen Sinne zu fühlen, woraus sich ableiten lässt, dass der an Stelle der sonst vorliegenden persönlichen Interaktion und damit verbundenen Emotionen und Gefühlen, andere Informationen z.B. persönliche Kriterien mit einfließen sollten.

2.4.5 Führung im Einfluss der Virtualisierung

In einer Studie der Akademie der Führungskräfte wurden folgende Ergebnisse durch eine Befragung erhoben. Den Kern für das Scheitern von Teamarbeit sehen 90 % der Führungskräfte in den unausgesprochenen Konflikten. Des Weiteren sehen sie Probleme in der Zusammenarbeit und Kommunikation und vermissen diesbezüglich definierte Kriterien. Die Studie brachte weiteres Konfliktpotential zum Vorschein, wie fehlendes Vertrauen, ineffiziente Teammeetings, mangelhafte Kooperationskultur (CIO, 2002). Während zuvor die Notwendigkeit von direktem und regelmäßigem Feedback und Interesse an den Problemen der MitarbeiterInnen als wesentlich erörtert wurde, zeigen Ergebnisse aus Umfragen die Tragweite jener Faktoren, die Teams zum Scheitern bringen. Es liegt der Schluss nahe, dass die Kommunikation zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen durch die Virtualisierung zur Herausforderung werden kann und die Berücksichtigung der erforderlichen, notwendigen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen durch die virtuelle Komponente zusätzliche Komplexität erfährt.

Die Führungskraft hat einen besonders starken Einfluss auf die virtuelle Zusammenarbeit. Sie tut gut daran ihr Führungsverhalten an die virtuellen Anforderungen anzupassen. Das erfordert mehr Gespür und Sensibilität in Führung und Kommunikation. Tendenziell helfen niedriges Kontrollverhalten und mehr Freiraum bei der Arbeitstätigkeit, gute Zusammenarbeit zu begünstigen. Die Pflege der Kontakte und die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses in Hinblick auf Aufgaben und Ziele sind Hauptaufgaben der Führungskraft in virtuellen Settings (Herrmann, Hüneke & Rohrberg, 2012, S. 249).

Wenngleich zumeist die Meinung vorherrscht, dass ein aufgabenbezogener Führungsstil unter Einfluss der Virtualisierung das Mittel der Wahl ist, hat die Arbeit von Wittchen, Kleinlein und Hertel (2011, S. 36f.) im Speziellen den zielorientierten Führungsstil als effizient erhoben. Unterdes sehen das die Autoren Furst, Blackburn und Rosen differenziert und erheben transaktionale Führungsansätze als strategisch geeignet (1999, S. 249ff.). Ganz im Gegenteil dazu gehen transformationale Führungsstile am Ziel vorbei, wann immer MitarbeiterInnen detaillierte Informationen und eine bestimmte Richtungsangabe benötigen. Sie meinen weiter, dass zielorientierte Ansätze, die in F2F Konstellation gut funktionieren und Engagement fördern, eine negative Wirkung auf die Interaktion haben. Dazu litten Leistung, Zusammenarbeit und subjektives Empfinden der involvierten Personen (Whitford & Moss, 2009, S. 810ff.). Balthazard, Waldman und Atwater fügen hinzu, dass eine Optimierung der Kollaboration und Teamentwicklung meist vernachlässigt und insbesondere kein Augenmerk auf sozioemotionale Prozesse gelegt wird (2013, S. 127ff.)

Aufgabenorientierter Führung wird eine positive Wirkung auf Teamleistung und -erfolg in virtuellen Settings zugeschrieben. Auf der anderen Seite tragen Beziehungsorientierte Aspekte zu Wohlfühlen, Zufriedenheit und guten Beziehungen bei. Somit dürfen auch Elemente dieser so bezeichneten Mitarbeiterorientierung bei der Führung von virtuellen Teams nicht fehlen. Gute Beziehungen wirken direkt positiv auf das Arbeitsklima und die Bereitschaft anderen Mitgliedern zu helfen, sowie auf die Zusammenarbeit insgesamt (Liao, 2017, S. 651).

Wahrgenommene Autonomie, Gestaltungsspielraum und weitgehend Freiheit ohne enger Kontrolle sind Variablen die mit der Virtualisierung greifbar werden und Vorteile für MitarbeiterInnen bringen können – Gajendran und Harrison (2007, S. 1526ff.). Daneben fanden die Autoren heraus, dass durch die Virtualisierung, Frequenz, Qualität und interpersonelle, sowie maßgeblich die persönliche Kommunikation reduziert wird. Aus demselben Grund gestaltet sich das Monitoring der Arbeitsleistung schwieriger und Ergebniskontrolle ist nicht mehr ausschließlich über das Verhalten von MitarbeiterInnen möglich. Zudem scheint sich das Verhältnis und die Beziehung zwischen Geführtem und Führungskraft zu verschlechtern.

Eine weitere Eigenheit der Virtualisierung ist in der Verringerung des direkten, persönlichen Kontaktes zu sehen. Auch durch Außendienste bzw. Reisetätigkeiten und der daraus resultierenden Tatsache, dass MitarbeiterInnen oder Teams ortsübergreifend verteilt sind eröffnet sich ein Problemfeld (Avolio & Kahai, 2003, S. 328). Die physische Nichtanwesenheit ist für die Beziehung selbst bzw. bei deren Aufbau und Pflege eine Barriere und ist entsprechend der Häufigkeit und Dauer der physischen Distanz beeinträchtigt. Die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologie birgt aber das Potential hierbei behilflich zu sein und die durch virtuelle Einflüsse belastete Beziehung zu verbessern (Avolio et al., 2000, S. 660).

Aus all den aufgeführten Punkten entsteht eine hohe Anforderung an die Führungskräfte und die Führung dieser virtuellen Teams. Eingeschränkte Kontroll- bzw. Unterstützungsmöglichkeiten durch fehlende physische Anwesenheit einerseits. Auf der anderen Seite stehen geänderte Formen der Kommunikation und Interaktion, die die Zusammenarbeit insgesamt beeinträchtigen. Zudem gesellen sich die Erwartungshaltungen der MitarbeiterInnen. Infolgedessen erwächst die dringende Notwendigkeit dieses Konstrukt weiter zu beforschen, aber auch Einflüsse und Erfolgsfaktoren für gelungene, effiziente Führung solcher virtuellen Teams zu benennen. Wesentlich erscheint in diesem Zusammenhang, den Handlungsspielraum und die Wahlmöglichkeiten der Führungskräfte zu definieren, um die Grundfeste für gute Kooperation und Zusammenarbeit in virtuellen Teams zu legen (Malhotra, Majchrzak & Rosen, 2007).

Damit tut sich ein interessantes Spannungsfeld zwischen den einzelnen KollegInnen, bzw. zwischen MitarbeiterInnen und deren Führungskräften auf. Die Erfolgsfaktoren für Führungskräfte liegen womöglich in der Kommunikation. Ferner scheinen kontinuierliche wie oftmalige Interaktion, sowie rechtzeitige und regelmäßige Informationsweitergabe und konstantes Feedback entscheidend zu sein. Eine Führungskraft hat einen guten Überblick über sein virtuelles Team, eine anderer nicht, wodurch sich die Zusammenarbeit in virtuellen Teams auch durch die Führungsfähigkeiten der Führungskraft kennzeichnet. Außerdem gewinnen Koordination, Coaching, wie auch Training und Erfahrung im Umgang miteinander unter dem Einfluss der Virtualisierung, große Bedeutung. So impliziert das Führen von virtuellen Teams zahlreiche relevante Aspekte, die über die erfolgreiche Zusammenarbeit entscheiden (Kirkman & Mathieu, 2005, S. 714f.).

Für Herrmann, Hüneke und Rohrberg (2012, S. 43) bedingt virtuelles Führen insbesondere den Aufbau von Vertrauen als belastbare Basis für die Führung. Unterdessen müssen soziale Beziehungen und die Vernetzung untereinander unterstützt werden. Ergebnisorientierung sollte im Führungsstil aufgegriffen werden, wobei hochwertige Zielsetzungsprozesse effiziente Zusammenarbeit und Leistungsfähigkeit im Team hervorbringen.

Webster und Wong (2008, S. 54f.) fanden in ihren Studien heraus, dass insbesondere das empfundene Führungsverhalten einen kritischen Faktor für virtuelle Teams und deren Teamleistung darstellt. Es wurde evident, dass das Interesse der Führungskraft an den MitarbeiterInnen und deren aktueller Arbeitssituation den Unterschied macht, selbst wenn man sich nicht regelmäßig sieht.

2.4.6 Führung und Zusammenarbeit im Einfluss der Virtualisierung

Die Virtualisierung ermöglicht eine Zusammenarbeit unabhängig vom jeweiligen Ort, an dem man physisch anwesend ist. Kommunikation und Zusammenarbeit wird via moderner Medien bzw. IKT realisiert. So ersetzen diese neuen Technologien zwar den physischen Austausch zur Gänze, doch die Anteile an F2F Kommunikation und damit die soziale Interaktion werden stark reduziert (Griffith & Neale, 2001, S. 409ff.)

Ein ganz entscheidender Faktor aber ist, wie MitarbeiterInnen die Führung empfinden, respektive das Führungsverhalten werten. Es ist in diesem Maße sehr einflussnehmend auf die MitarbeiterInnenbindung an ein Unternehmen. Dazu muss unbedingt die Handlung einer Führungskraft und ihre Auswirkung auf die MitarbeiterInnen verstanden und entsprechend im Führungsverhalten berücksichtigt werden. Exakt darauf müssen Verbesserungspotential und definierte Maßnahmen fußen, möchte man die Erwartungen

der Geführten tatsächlich besser erfüllen. Idealerweise werden Erkenntnisse aus internen und externen Befragungen wie auch Vergleichswerte herangezogen. Rückmeldung, Reflexion und ein Verständnis über die Wahrnehmung der Geführten einerseits und das Verhältnis zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung andererseits (Nink, 2012a).

Komplexe Tätigkeiten in kooperativ durchzuführenden Projekten auf Basis virtueller Zusammenarbeitsmodellen richten hohe Ansprüche an die involvierten Personen, wodurch intensive Abstimmungsarbeit notwendig wird und damit verbunden intensive soziale Interaktion. Ein effektives, soziales Netz im Team bzw. zwischen virtuell Kooperierenden ist unerlässlich. Die Teamstruktur wie auch die sozialen Beziehungen zwischen den agierenden Personen stellen das unentbehrliche Sozialkapital, als Komplementärressource zu Humankapital, dar (Riemer & Klein, S. 22ff.). Oftmals leidet dieses Sozialkapital durch die organisatorischen Strukturen in virtuellen Arbeitsmodellen. Daneben belasten räumliche Distanz und Gebrauch von IKT dieses Sozialkapital und vielmehr noch hemmt es dessen Entstehung. Face-to-Face-Modelle sind hier klar im Vorteil, da moderne Medien diesbezüglich weniger Information und Inhalt übertragen können.

2.4.7 Führung und Vertrauen im Kontext der Virtualisierung

Vertrauen gilt als Grundlage für Zusammenarbeit. Im sozialen Rahmen charakterisiert es die Erwartungshaltung einer Person oder eines Teams, dass man sich auf verbale oder schriftliche Information anderer Personen insbesondere der Vorgesetzten verlassen kann (Büssing & Moranz, 2003, S. 96).

Eine strukturierte Herangehensweise bei der Vergabe von Aufgaben mittels Zielvereinbarungen erhöht die empfundene Erfolgswahrscheinlichkeit bei den Teammitgliedern. Daraus folgt, dass zielorientierte Führung einen Beitrag zum Vertrauensaufbau bzw. Vertrauensstärkung liefert, wodurch nicht zuletzt die Leistungsfähigkeit steigt (Wittchen et al., 2011, S. 33f.).

Schließlich ist Vertrauen in der Zusammenarbeit ein stabilisierender wie auch notwendiger Faktor und muss daher unbedingt in jedweder Führungsstrategie Grundlage sein. Führen heißt Personen dafür zu gewinnen mit ihrem Engagement Ziele zu erreichen und definierte Aufgaben zu erledigen. Im Kern geht es immer um Beziehungen und deren Entwicklung, sei es auch via IKT in virtueller Art. Zudem stellt der Aufbau von Vertrauen im virtuellen Rahmen eine große Herausforderung dar, wenngleich dies unabdingbar ist. Die virtuelle Arbeitsform verlangt, dass dieses Vertrauen und die Beziehung schneller aufgebaut werden sollten als ihr F2F-Pendant (Avolio & Kahai, 2003, S. 325ff.). Diese Aspekte bedeuten eine gesteigerte Anforderung für Führungskräfte. Zeitgleich erschwert

die Informationsreduktion in der Kommunikation das wechselseitige Interpretieren, Verstehen und Empfinden der Beteiligten. Es existiert gewissermaßen Potenzial für Missverständnisse, Fehlinterpretationen und daraus folgende Enttäuschungen. Daraus sollte man schließen, tendenziell öfters und über mehrere Kanäle zu kommunizieren, um diesen Effekten vorzubauen.

Vertrauen in virtueller Zusammenarbeit nimmt einen hohen Stellenwert ein. Gleichwohl ist der Aufbau von Vertrauen unter Einfluss der Virtualisierung deutlich erschwert. Einerseits fehlt oft die gemeinsame Vergangenheit auf die man aufbaut und auf der anderen Seite die Zukunftsperspektive bzw. eine Referenz, an der eine Ausrichtung erfolgen könnte. Drei elementare Bestandteile des Vertrauens, können hier eine erfolgsversprechende Basis legen: Integrität, Fähigkeit und Wohlwollen respektive Hilfsbereitschaft (Greenberg, Greenberg & Antonucci, 2007, S. 325ff.). Im Vergleich zu konventionellen Teams, die sich wesentlich besser austauschen und soziale Beziehungen pflegen können, sei es während der Arbeit, in den Pausen oder kurz vor einem Meeting bei einem Kaffee ein paar Wörter zu wechseln, gerät diese soziale Komponente in virtuellen Settings in der Hintergrund. Führungskräfte tun gut daran, diese Faktoren in ihre Handlungen miteinzubeziehen und der fehlenden sozialen Interaktion mit geeigneten Maßnahmen zu begegnen. Demzufolge sollte bereits ein Augenmerk auf Fähigkeit und Integrität (kognitives Vertrauen) in der frühen Phase von kollaborierenden Teams gelegt werden, um in den späteren Phasen, während der Aufgabenerfüllung, den Fokus neben kontinuierlicher Integrität auf Wohlwollen (affektives Vertrauen) zu richten. Unabhängig davon sollten Führungskräfte das Erreichen von Zielen und Meilensteinen zelebrieren, wodurch ein Beitrag zum Aufbau und Stärkung des sozialen Gefüges geleistet wird. Daraus profitiert das Wohlwollen der agierenden Personen, das insbesondere das Vertrauen im Arbeitsprozess begünstigt (Greenberg et al., 2007, S. 333).

Die medierende Wirkung von Vertrauen bei kollaborativen virtuellen Arbeitsverhältnissen wurde im Zuge eines Laborexperimentes von Peñarroja, Oregana, Zornoza und Hernández (2013, S. 967ff.) belegt. Der Fokus lag auf drei Themen des kollaborativen Verhaltens, Koordination, Kooperation und Informationsaustausch. Das Versuchsteam musste durch Anwendung von drei unterschiedlichen Medien – F2F, Videokonferenz und computergestützte Kommunikation - kollaborieren. Interessanterweise nimmt die Virtualisierung einen moderaten Einfluss auf die Koordination, während auf Kooperation und Informationsaustausch stark wirkte, wodurch die Zielerreichung und ergo die Leistung insgesamt beeinträchtigt wird. Die Autoren konnten feststellen, dass sich der reduzierte physische Kontakt in einer Verminderung des Vertrauensverhältnisses niederschlägt (Peñarroja et al., 2013, S. 968ff.). Als Handlungsempfehlung für Führungskräfte

wäre der Aufbau bzw. die Förderung von Vertrauen im Team unter virtuellen Arbeitsverhältnissen zu nennen. Vertrauensbildende Strategien scheinen unerlässlich für eine gelungene Zusammenarbeit im Wirkungsfeld der Virtualisierung (Peñarroja et al., 2013, S. 972f.).

Folgende Gesichtspunkte sollten in der Kommunikation mit virtuellen Teams berücksichtigt werden (Sassenberg, 2004, S. 94ff.).

- häufiger kommunizieren
- mehrere Feedbackschleifen
- mehrere Kommunikationskanäle
- robuste und klare Arbeitsprozesse
- geregelte Kommunikationszeiten
- gemeinsame Termine und Veranstaltungen
- persönliche Treffen in physischer Anwesenheit
- Training und Kommunikationskonzepte

2.4.8 Zusammenfassung und Ableitung

Sechs von zehn MitarbeiterInnen, sind nur gering emotional an ihr Unternehmen gebunden, was einem Dienst nach Vorschrift gleichkommt. Ein Viertel hat keine emotionale Bindung mehr, was ident zur ‚inneren Kündigung‘ ist. Lediglich jeder Siebente weist eine gute emotionale Bindung zur Unternehmung auf und das sind jene MitarbeiterInnen die einen wertvollen Beitrag zur effizienten Zusammenarbeit und Unternehmenserfolg leisten. Unterdessen stehen die Ursachen für Unzufriedenheit, Demotivation und sinkender Bindung an den Arbeitgeber - gemäß vieler Studien - in direktem Verhältnis zu Führung bzw. Defiziten und Fehlern derselben. Man sollte sich der enormen Wirkung und der großen Relevanz dieser Faktoren bewusst sein, denn die Haupteinflussnahme erfolgt über Führungsverhalten, welches damit letzten Endes über Engagement und Güte der Zusammenarbeit entscheidet (Nink, 2012b).

Wie bereits innerhalb des Kapitels 2.4 mehrfach ausgeführt, kombiniert ein effizienter Führungsstil die Dimensionen Mensch und Aufgabe. Führung nimmt eine zweiseitige Rolle wahr, indem sie Aufgaben und Beziehungen zugleich handhabt. Durch die geänderten Rahmenbedingungen und den Einzug der IKT in Kommunikation und Interaktion werden neue Anforderungen an die Rolle der Führungskraft gerichtet. Führungskräfte erleben eine Verlagerung vom klassischen Aufgabenverteilen und Überwachen hin zum Netzwerken, Coachen und Gestalten. Überdies ist eine neuartige Unternehmenskultur indiziert, welche Teamgeist, Kreativität, und Engagement der MitarbeiterInnen anregt

(Reichwald et al., 2000, S. 148). Nachstehende Punkte unterstreichen die Notwendigkeit, die Kommunikation in der Führungsarbeit entsprechend zu adaptieren.

- kommunizieren von Visionen
- mobilisieren von Ressourcen
- entdecken und entwickeln von Talenten
- Zielvereinbarungen ersetzen größtenteils formale Anweisungen
- Empowerment ersetzt formale Kontrolle
- agieren mit Gefühlen und Emotionen

Dessen ungeachtet bleibt die Wirkung von Werten konstant wichtig im Führungsverhalten. Es geht auch darum, dass moralische Werte wie Ehrlichkeit, Fairness, Wertschätzung und Verantwortungsbewusstsein in den Geschäftsalltag eingebettet werden. Es ist unbestritten, dass hierbei Führungskräften eine Schlüsselrolle zukommt. Außerdem übernehmen Führungskräfte Verantwortung, insbesondere für eine Wertekultur und die Einhaltung dieser, anstatt sie zu delegieren. Selbstkritische, regulierende Fähigkeiten tragen wesentlich zu erfolgreicher Reflexion und erfolgreicher Umsetzung bei.

Zusammenfassend ist es entscheidend, dass Führungskräfte die richtigen Werte vorleben und diese Werte auch über Zeit, Situation, sowie gegenüber Widerstand und bei Gegenwind konstant aber vor allem auch konsistent vertreten (Tanner, 2017, S.72ff.). Denn MitarbeiterInnen beobachten und werten jenes erlebte Führungsverhalten und sie setzen es in ihrer Einstellung und ihren Verhaltensmustern um. Daraus ist abzuleiten, dass Führungskräfte als Vorbild gelten und Wertorientierung zentral ist (Tanner, Brügger, van Schie & Leberherz, 2010, S. 230ff.). Führungsverhalten stellt daher den treibenden Faktor für gelungene Zusammenarbeit und Teamerfolg dar.

2.5 Zusammenspiel der zentralen Mechanismen

An dieser Stelle soll das Zusammenspiel dieser vier großen Themen (Zusammenarbeit, Arbeitszufriedenheit, Führung und Virtualisierung) und deren zentraler Konzepte noch einmal rekapituliert werden. Jedenfalls ist Zusammenarbeit stark geprägt von Arbeitszufriedenheit und Führung.

In ihrer Studie fanden Smith und Canger (2004, S. 473ff.) eine positive Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und Zufriedenheit mit der Führungskraft heraus. Darüber hinaus hat die Persönlichkeit der Führungskraft einen stärkeren Einfluss auf diese Wahrnehmung. Dabei spielten vor allem die Führungseigenschaften emotionale Stabilität, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit eine Rolle.

Zaccaro, Kemp und Bader (2004, S. 115) argumentierten, dass vor allem soziale Fähigkeiten eine Schlüsselrolle bei der Führung einnehmen. In dessen Mitte stehen soziale und emotionale Intelligenz aber auch Selbstkontrolle. Soziale Intelligenz ist das Ermessen, Gefühle, Sorgen und Verhalten der MitarbeiterInnen zu verstehen und selbst angemessen darauf zu reagieren, sowie im Führungsverhalten zu berücksichtigen.

Hinkünftig wird Führung mehr zu einem Ausbalancieren zwischen proaktiven und reaktiven Strategien tendieren. Wissen im Umgang und Anwenden von IKT, aber auch sozialen Medien, im Kontext mit guter Kommunikation und Kontakt zu den Geführten gewinnt immens an Gewicht. Nur so kann der sich rasant weiterentwickelnden Digitalisierung, die maßgeblich Kommunikation, Interaktion und letztlich Zusammenarbeit tangiert, begegnet werden. Der gekonnte Mix aus traditionellen Mustern und Offenheit für Neues, wird entscheidend sein, wobei der Führungsperson die Hauptrolle zukommt (Eberhardt & Streuli, 2016, S. 8).

Zander, Mockaitis und Butler (2012, S. 593) kommen ebenfalls zur Aussage, dass Führungskräfte in virtuellen Teams ausgezeichnete Fähigkeiten im Umgang mit asynchroner Kommunikation besitzen sollten. Kommt es zusätzlich, wenn auch selten, zu F2F-Meetings, wird effiziente Kommunikation ganz bedeutend, da oftmals nur wenig Zeit für die so wichtige Interaktion bleibt.

Die Bedeutung von Zeichen, Signalen, Nachrichten und Information sollte insbesondere von Führungskräften bedacht und entsprechend in deren Kommunikation berücksichtigt werden. Im Kontext der Virtualisierung stellt das die agierenden Personen vor eine große Herausforderung, denn wie in Kapitel 2.2.6 beschrieben nehmen Semiotik, non-verbale und paraverbale Komponenten ausschlaggebenden Einfluss auf erfolgreiche Kommunikation.

MitarbeiterInnen möchten gehört werden und deren Meinung soll Berücksichtigung finden. Sie möchten mehr Selbstbestimmung und Entscheidungsmacht, respektive in Entscheidungen mit eingebunden werden. Zugleich wünschen sie mehr direktes Feedback zu ihrer Arbeit und schätzen ehrliches Interesse an ihrer Person. Außerdem erwarten viele MitarbeiterInnen Lob und Anerkennung, wenn sie eine Tätigkeit gut erledigt haben, aber auch konstruktive Kritik im gegenteiligen Falle.

Zusammenfassend wird nicht der eine Führungsstil fruchtvoll sein und die eine Führungsform die richtige. Vielmehr bedingt es Reflexion, bewusstes Nutzen der Stärken der neuen Medien und Kommunikationskanäle, aber auch ein Arbeiten an den zwischen-

menschlichen Beziehungen. Allen voran sollte sich die Führungskraft jedoch als Orientierungshilfe, Vorbild und Wegbereiter verstehen und dazu zeitgerecht das Gespräch suchen und wertvolles Feedback geben.

Das Führen von virtuellen Teams erfordert von der Führungskraft größere Anstrengungen als das Führen von traditionellen F2F-Teams. Koordination, Vertrauensaufbau, Zusammenarbeit und Konflikte zu bewältigen gewinnen unter Einfluss der Virtualisierung an Komplexität und Intensität (Liao, 2017, S. 657). In einer der Situation angepassten Mischung aus Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung scheint ein Schlüssel zum Erfolg zu liegen.

Zander und KollegInnen (2012, S. 599) heben ebenfalls die mitarbeiterorientierten Führungsverhalten als Garant für gute Zusammenarbeit und Teamerfolg hervor. Diese Ansätze legen keinen Wert auf traditionelle Muster wie Befehlsausgabe, Anweisungen und Kontrolle, sondern investieren in die Möglichkeit auf die geänderten Rahmenbedingungen, Erwartungen und Bedürfnisse zu reagieren. Gemein ist diesen Ansätzen, dass sie stimulieren, ermutigen und unterstützen.

Diverse Metaanalysen, die diese beiden Dimensionen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung ergründeten, verdeutlichten die immens wichtige Beziehung zu den Parametern MitarbeiterInnenzufriedenheit, Motivation, Zufriedenheit mit der Führungskraft auf der einen Seite, wie auch Leistung und Effizienz von Führungskräften andererseits. Mitarbeiterorientierung korreliert eindeutig mit der Zufriedenheit von MitarbeiterInnen insgesamt, sowie Arbeitszufriedenheit und Zufriedenheit mit der Führungskraft. Dementgegen verheißt die Aufgabenorientierung zumeist effizientere Abläufe und Erfolg. Während die Aufgabenorientierung zu höherer Zufriedenheit bei der Führungskraft führt, generiert Mitarbeiterorientierung eine höhere Arbeitsleistung bei Führungskräften und Teams (Judge, Piccolo & Ilies, 2004, S. 43ff.).

Untersuchungen von Arbeitsprozessen in verschiedensten Teams ergaben folgende vier Faktoren, die für den Teamerfolg ausschlaggebend sind und bei der Führung in Betracht gezogen werden sollten:

- Trust – Offene und ehrliche Kommunikation, gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung
- Empowerment – Ermächtigung und Freiräume zum selbstverantwortlichen Entscheiden und Handeln
- Alignment – Gemeinsame Zielausrichtung und gegenseitige Unterstützung
- Movement – Umsetzung und Handeln

Erfolgreiche Teams haben die Fähigkeit, diese vier Faktoren zu leben. So wird eine Balance geschaffen und das Team kann sich zu einer wahren lernenden Organisation entwickeln. Dies ist die Triebfeder für den persönlichen und unternehmerischen Erfolg (Akin & Rumpf, 2013, 373ff.).

Cascio und Shurygailo (2008, S. 375) betonen, dass virtuelle Settings den Unterschied zwischen gut und schlecht in Projekten, Organisationen, Teams und Führung erheblich verstärken können. Sie fassen die großen Herausforderungen von Führung virtueller Teams wie folgt zusammen:

- Einsatz von viel versus wenig Fortschrittskontrolle bei der Zielerreichung
- Fördern einer engen Kooperation des Teams, um Tätigkeiten zu integrieren und Ergebnisse zu liefern
- Erkennen und Ermutigen von aufstrebenden Führungskräften in virtuellen Teams
- Aufbau und Erhalten von Normen und Prozeduren in der frühen Teamzusammenstellung und -entwicklungsphase
- Etablieren von Prozessen zur Archivierung schriftlicher Dokumentation
- Definieren geeigneter Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben

Welche Rolle denn nun die Virtualisierung im Kontext der Zusammenarbeit von MitarbeiterInnen und Führungskräften einnimmt, ist der Literatur nicht eindeutig zu entnehmen, weshalb mit der gegenständlichen Arbeit diese Frage im Rahmen einer qualitativen Erhebung weiter untersucht werden sollte. Besonderes Interesse liegt im Zusammenspiel von Zusammenarbeit, Arbeitszufriedenheit und Führung, aber auch wie die Virtualisierung im Allgemeinen wahrgenommen wird. Jedenfalls können folgende Begriffe nach eingehender Literaturrecherche und Aufarbeiten zahlreicher Studien in diesem Kontext als wesentlich betrachtet werden: Vertrauen, Feedback, Kontrolle, Vorbild, Interesse an der Person, Motivation, Mitgestaltung, Selbstbestimmung etc.

Im folgenden dritten Kapitel wird das empirische Konzept der Masterarbeit vorgestellt. Zu diesem Zweck werden Forschungsdesign, Erhebungsmethode, Interviewform, Transkription und Analysemethoden erläutert, um auf die Ergebnisse vorzubereiten.

Die Konstrukte aus dem Theorieteil werden darauf aufbauend im vierten Kapitel mit den Ergebnissen in Verbindung gebracht und die theoretische Einbettung der Eindrücke der Befragten wird vorgenommen.

3 Empirischer Teil

In dieser Forschungsarbeit wird auf Formen der interpretativen Sozialwissenschaft aufgebaut, indem der Forscher Informationen über die Realität erlangt. Demzufolge stehen nicht präzise formulierte Hypothesen am Beginn, welche mit der Auseinandersetzung der Realität verifiziert werden, sondern das Sammeln von authentischen Eindrücken im Feld respektive am Untersuchungsgegenstand (Kromrey & Strübing, 2009, S. 30f.).

Die qualitative Forschung legt Lebenswelten ‚von innen heraus‘ aus der Sicht der handelnden Menschen frei, wodurch ein realistisches Bild der sozialen Prozesse gezeichnet werden kann (Flick, Kardorff & Steinke, 2017, S. 14). Im Gegensatz zur quantitativen Forschung ermöglichen qualitative Methoden, Neues im Untersuchten sowie Unbekanntes in offenbar Bekanntem zu finden (Flick et al., 2017, S. 17).

Qualitative Forschungsmethoden orientieren sich am realen Alltag und sie erlauben ein Bild von Handlungen, Eindrücken und Geschehen im natürlichen Kontext zu zeichnen. Wesentlich sind die differenzierte Sicht der Befragten und ihre entsprechenden Sichtweisen über den Untersuchungsgegenstand (Flick et al., 2017, S. 22f.).

Ein Schwerpunkt liegt auf Übereinstimmungen von Auffassungen, Deutungen und Aussagen die aus der Subjektivität gewonnen wurden. Gleichwohl soll die Unterschiedlichkeit der Perspektiven gewahrt und reflektiert werden. Jedenfalls können auch diametral anders lautende Sichtweisen zum besseren Verständnis des Zusammenwirkens beitragen und werden in die Verarbeitung miteinbezogen (Flick et al., 2017, S. 20f.).

Qualitative Sozialforschung prüft und verifiziert nicht theoretische Konzepte, sondern baut auf den Erkenntnissen des Untersuchungsbereiches auf. Dabei zielt sie auf Authentizität und Ursächlichkeit ab und versucht letztere herauszuarbeiten. Qualitative Ansätze verzichten darauf allzu viele Gegebenheiten bzw. Größen anzunehmen, und tendieren zu rekonstruierender Empirie (Kruse & Schmieder, 2015, S. 44ff.).

Ein Vorteil der qualitativen Forschungsverfahren ist, dass durch den iterativen, zyklischen Vorgang bewusst Erkenntnisse in direkter Verbindung zu den erhobenen Daten stehen. Dies deckt sich mit den Ausführungen der Grounded Theory nach Glaser, Strauss und Paul (2008). Das ständige justieren und nachregeln bedeutet gleichsam auch ein besseres Annähern an den Forschungsgegenstand. So werden die Erhebungsinstrumente und Samples entsprechend bzw. kontinuierlich adaptiert, wodurch ein Mehrwert an Qualität und Erkenntnissen in Bezug auf das Ergebnis resultiert (Kruse & Schmieder, 2015, S. 58).

Obschon die Befragung per se das am häufigsten angewandte Verfahren darstellt, sei darauf hingewiesen, dass ein und dieselbe Frage unterschiedliches Verständnis und Deutung beiderseits, beim Interviewten und Interviewer zulässt (Kromrey & Strübing, 2009, S. 358).

Zusammenfassend muss die Fragestellung dem methodologischen Konzept angemessen sein, sowie das verwendete Verfahren einen Erkenntnisgewinn zulassen, also sich durchwegs flexibel an den Forschungsverlauf anpassen können. Abschließend stehen gewissenhafte Absicherungsstrategien für valide und vertrauenswürdige Ergebnisse, woraus eine mehrstufige Verifikation der einfließenden Materialien und deren Ableitungen resultiert (Froschauer & Lueger, 2009, 9f.). So wird es notwendig, das Forschungsvorhaben in den zu untersuchenden Kontext zu bringen und es in der Theorie zu verankern. Gerade deshalb erweckt der gewählte Ansatz den Anschein, für dieses Forschungsvorhaben gut geeignet zu sein. Er richtet sich doch an die konstruierte Wirklichkeit, die unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen erlaubt, damit umgehen kann und ein möglichst gutes Abbild dessen erschaffen lässt. Folglich erlangt man Wissen über den Forschungsgegenstand, wobei Regeln, die in sozialen Beziehungen und Verflechtungen gelten, weitgehend Berücksichtigung finden.

Diese Masterthesis versucht im Bereich der Zusammenarbeit von MitarbeiterInnen und Führungskräften, mehr über das Zusammenwirken von Arbeitszufriedenheit und Führung heraus zu finden. Unterdessen wird erörtert, ob und welchen Einfluss die Virtualisierung nimmt. Hierbei dreht es sich vor allem um Kausalzusammenhänge und soziale Mechanismen. Erstere sind Faktoren, die ein Handeln mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit induzieren (Ursache-Wirkung). Unter sozialen Mechanismen versteht man die Wirkung dieser Faktoren auf das Resultat, also der direkte Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung. Diesen so genannten Kausalmechanismen von mehreren ineinander verstrickten Ereignissen, die unter definierten Rahmenbedingungen mit Wahrscheinlichkeit eintreten, wird man mit einer qualitativen Forschungsmethode gerecht, wobei Ursache und Wirkung näher ergründet werden (Gläser & Laudel, 2010, S. 25f.).

Die gesuchten Informationen sind in der täglichen Handlung und in deren Kommunikation vorhanden, weshalb das Interview grundsätzlich gut geeignet ist, die interessierenden Themen zu erschließen (Gläser & Laudel, 2010, S. 103f.).

Aus all dem ergibt sich, dass eine qualitative Erhebungsmethode in Form eines Interviews gut geeignet scheint, die Eindrücke und Empfindungen der MitarbeiterInnen und Führungskräfte zu ergründen und die Grundlage zur Beantwortung der Forschungsfragen zu schaffen.

3.1 Forschungsdesign

Die Grundlage für das systematische Vorgehen innerhalb dieser Forschungsarbeit lehnt sich an den Forschungsprozess nach Froschauer und Lueger (2003, S. 22) an, welcher in vier Phasen erfolgt:

- Planung
- Orientierung
- Zyklische Hauptforschungsphase
- Ergebnisdarstellung

In der Planungsphase helfen Leitfragen, empirische Wissensdefizite zu beschreiben, wodurch sichergestellt ist, dass die Forschungsfrage beantwortbar wird. Daraus folgt auch welche Methode zum Einsatz kommt (Gläser & Laudel, 2010, S. 93). Weiters wird diese Phase durch eine umfangreiche Literaturrecherche ergänzt und im engen Kontakt mit der fachlichen Betreuung dieser Masterarbeit gestaltet. Am Ende davon steht das Verfassen des schriftlichen Proposals.

Während der Orientierungsphase werden die Schritte der Planung realisiert. Essenziell ist dabei, die richtigen Forschungssubjekte zu definieren und den Kontakt mit ihnen herzustellen. Darüber hinaus wird geklärt, welche Informationen über das Forschungsprojekt an die ProbandInnen gerichtet werden sollte. Die Fallauswahl wird nach folgenden Gesichtspunkten beschlossen. Zuerst bilden typische Fälle eine Basis, um eine gewisse Repräsentation zu schaffen. Hier treten die spezifischen Variablen und Einflüsse auf, die durch die Kausalzusammenhänge zu Tage gefördert werden können. Des Weiteren, werden Extremausprägungen miteinbezogen, bei denen die zu untersuchenden Einflüsse entweder besonders deutlich auftreten oder fast nicht existent sind (Gläser & Laudel, 2010, S. 98f.).

Zu diesem Zweck werden zwei Mitarbeiter und vier Führungskräfte, die durch die Virtualisierung geprägt sind, sowie zwei MitarbeiterInnen und zwei Führungskräfte ohne diese Prägung interviewt. Dadurch wird ein kontrastierendes Sampling geschaffen. Wesentlich ist in diesem Zusammenhang auch noch, dass sich die zu interviewenden Personen hinsichtlich anderer Kriterien (Position, Aufgaben, Ausbildung, Alter, Geschlecht, etc.) möglichst ähnlich sind.

Nun folgt die zyklische Hauptforschungsphase mit Erhebungsschritten und Interpretation, ebenso wie Reflektieren des Untersuchungsgegenstandes und Anstellen von ersten Analysen. Dazu kommt es bereits zur Verifikation und Modifikation der bereits er-

langten Erkenntnisse (Froschauer & Lueger, 2009, S. 28). Jetzt ist auch der richtige Moment, erste Optimierungen in die noch anstehenden Interviews auf Basis der Erkenntnisse aus Analyse und Interviewsituation zu vollziehen.

Die letzte Phase steht im Zeichen der Ergebnisdarstellung. Von großer Relevanz ist, die gewonnenen Erkenntnisse systematisch zu erklären (Froschauer & Lueger, 2009, S. 31). Zusätzlich bedarf es der Strukturierung und Integration im Kontext und Zusammenwirken, um Nachvollziehbarkeit und Zusammenhang deutlich darzustellen. Zudem sollen die Reliabilität der Erkenntnisse transferiert und der Bezug zur Literatur hergestellt sowie in die Theorie eingebettet werden. Zu guter Letzt steht die kritische Reflexion der Ergebnisse (Froschauer & Lueger, 2009, S. 253f.).

3.2 Erhebungsmethode

Ein klassisches Leitfadeninterview mit zu vielen konkreten Fragen würde hier wahrscheinlich nicht die Tiefe erlangen, die für die Aufarbeitung des Themas notwendig ist. Die narrative Form scheint hier die geeignetste Form der Erhebung. Individuelle, subjektive Perspektiven, also problemstellungs-fokussierte Betrachtungsweisen im Detail sind hier gefordert, die auf das Empfinden und die erlebte Situation der Interviewten eingehen bzw. ihren Eindrücken und Erlebnissen Raum geben sollen. Der gewünschte Erkenntnisgewinn geht mit der individuellen Erzählung der ProbandInnen einher und fördert die wahre Problematik zu Tage. Gleichwohl könnten Unregelmäßigkeiten und bedingte Vergleichbarkeit der Resultate und deren Interpretation auftreten, weshalb zusätzliche Qualitätssicherungsmaßnahmen ergriffen werden, wie ein kontrastierendes Sampling sowie Beobachtungen während des Interviews.

Das zentrale Anliegen dieses Forschungsvorhabens ist die Erörterung des Erlebens und der Wahrnehmung der ‚Forschungssubjekte‘, also MitarbeiterInnen und Führungskräfte. Das narrative Verfahren schafft es bestens, das Erzählte sowie die erlebte Lebensgeschichte nach zu vollziehen und ein Bild dessen zu vermitteln, wodurch die Hypothesengenerierung gelingt (Flick et al., 2017, S. 467f.). Sobald es um persönliche Einstellungen und Meinungen, um latente Inhalte, um Sinnrekonstruktion geht sollten alle Hinweise, die über die reine Wortsemantik, also die Wortbedeutung hinausgehen, miteinbezogen werden, wobei sich die Narration bestens eignet.

Darüber hinaus wird durch die zusätzliche Dokumentation von Mimik, Gestik und Motorik versucht, die Einschränkungen der Tonaufnahme zu kompensieren. Erzählungen werden so komplettiert und den Worten mehr Kontext verliehen (Lamnek & Krell, S. 323). Ergänzend zum Transkript werden Inhalte der Gespräche, die nicht aufgenommen wurden, auf einem Protokoll dokumentiert bzw. Information über die Rahmenbedingungen

des Interviews, wie auch die nonverbalen Reaktionen (Gestik, Mimik, Motorik etc.) des Interviewten gesammelt (Lamnek & Krell, S. 335).

Offenheit ist hierbei sehr gefragt, um gute Ergebnisse zu erzielen. Einerseits wird den Befragten ein großer Freiraum eingeräumt, andererseits herrscht bei der Interpretation der erhobenen Daten Offenheit, da viele Interpretationsvarianten Berücksichtigung finden müssen. Dabei spielt die Interpretativität eine wichtige Rolle, da Eindrücke und Handlungen durch methodische Interpretation rekonstruiert werden. Abschließend müssen die Transkripte interpretiert werden, wobei Deutung und Auslegung von der Interpretationsweise abhängen (Froschauer & Lueger, 2003, S. 215f.).

3.2.1 Das narrative Interview

Das narrative Interview wurde maßgeblich vom Soziologen Fritz Schütze (1977) entwickelt. Durch den Redefluss, also während der Erzählung, entsteht eine realitätsnahe, auch plausible Rekonstruktion des früheren Handelns und von Situationen. Nach Schütze (1987, S. 77) ist diese narrative Form ein alltagsweltlicher Prozess sui generis, der durch die Fragestellung aktiviert wird und dem Interviewer wesentliche Erkenntnisse und Informationen vermittelt. Die narrative Gesprächsführung offeriert den Befragten sehr viel Freiraum zur Gestaltung und Erläuterung ihrer Eindrücke und Erfahrungen zur jeweiligen Frage und ist so die ideale Basis für einen realistischen Wiederaufbau des Szenarios (Rosenthal & Loch, 2002, S. 221).

Sämtliche Erlebnisse schichten sich im Gedächtnis des Erzählers auf – und zwar in Gestalt von vier typischen Figuren (Kallmeyer & Schütze, S. 176ff.).

- Erzählträger (beteiligte Akteure des Erlebten)
- Ereigniskette (Erzählers Wahrnehmung der Erzählung)
- Situationen (Schlüsselsituationen, Höhepunkte)
- Thematische Gesamtheit

Am Beginn steht eine Erzählaufforderung, der die sogenannte Haupterzählung folgt. Darauf schließen je eine Phase der internen (immanenten) und externen (exmanenten) Nachfragen an. Den Abschluss des eigentlichen Interviews bildet eine abschließende Frage (Rosenthal & Loch, 2002, S. 226).

In der Haupterzählung stattfindende Erzählung, beschreibt die involvierten Personen sowie situativen und zeitlichen Kontext. Diesbezüglich wird eine Art retrospektive Deutung und Bilanzierung des Geschehens konstruiert. Im narrativen Interview werden überwiegend Erzähltexte vom Befragten erwartet, denn sie bilden die faktischen Handlungen und die Perspektive der Befragten sehr detailreich ab, woraus eine Rekapitulation wie

auch Rekonstruktion erfolgen kann. Dies ermöglicht dem Forscher eine Darstellung abzuleiten, die nahe an die Realität herankommt (Schütze, 1977, S. 1).

Mit Hilfe der Nachfragen können unklar bzw. unverständlich gebliebene Antworten oder Erzählungen oder noch nicht ausreichend detaillierte Passagen sowie Widersprüche aufgearbeitet, aber auch zusätzliche noch nicht behandelte Punkte in das Interview eingebracht und thematisiert werden (Rosenthal & Loch, 2002, S. 230f.). Während die immanenten Nachfragen auf Vervollständigung und Erklärung von notierten Punkten in der Hauptphase abzielen, helfen die exmanenten Nachfragen zusätzliche Gesichtspunkte und Interessensgebiete einzubringen. Letztere Fragetechnik eröffnet die Möglichkeit neue Facetten miteinzubeziehen, die der eigenen Forschungsfrage dienlich sind und nicht thematisiert wurden. Ziel ist es, durch diese erzählgenerierenden Nachfragen weitere Narrationen zu initiieren, um den Detaillierungsgrad zu erhöhen. Schließlich ermöglichen die Nachfragen in dieser klärenden Phase eine weitere Klärung erwähnter oder noch nicht erwähnter Punkte und Themen, die für das Forschungsvorhaben große Bedeutung haben. Im Sinne der exmanenten Variante, empfiehlt sich eine entsprechende Vorbereitung von forschungsrelevanten Fragen (Froschauer & Lueger, 2003, S. 72).

Zum Interviewabschluss bietet sich die Gelegenheit mit der Frage, ob die Befragten noch irgendetwas erzählen oder hinzufügen möchten bzw. was denn die bisher schwierigste Situation war bedeutende Information und bislang nicht dargelegte Eindrücke aufzudecken (Rosenthal & Loch, 2002, S. 232).

3.2.2 Warum fiel die Wahl auf das narrative Interview

Der Grundgedanke war, dass freies Erzählenlassen von Geschichten zu subjektiven Bedeutungsstrukturen das Empfinden und Erleben in den Mittelpunkt stellt und mehr Details und wahre Ursachen erkennen lassen wird. Darüber hinaus ist das narrative Verfahren bestens geeignet, subjektives Empfinden bzw. Erfahrungsaufschichtungen zu erfassen, die man andersartig, vor allem strukturiert weniger erfragen kann, da das Korsett der vorgegebenen Fragen dahingehend eine Barriere darstellt (Mayring, 2008, S. 72ff.).

Schütze selbst ist der Auffassung, dass die narrative Form die Ereignisverstrickungen und die Erfahrungen so exakt reproduzieren kann, wie das im Rahmen sozialwissenschaftlicher Interviews überhaupt realisierbar ist (Schütze, 1983, S. 283).

Narrative Interviews zielen darauf ab, die Interviewten zum Erzählen anzuregen und sie in ihrer Explikation zu unterstützen. Die erlebten Erfahrungen, die dabei evoziert werden, sind eindeutig näher am Handlungsgeschehen und erlauben so eine möglichst genaue Abbildung der Vergangenheit. Indes kommen Gefühle, Kognitionen und Abläufe zum

Vorschein und zeichnen insgesamt ein stimmiges Gesamtbild. Denken und handeln ergeben so eine Einheit und erleichtern eine Vertiefung der Erzählung, wodurch erst eine Rekonstruktion und ‚ex-post‘ Bewertung im sozialwissenschaftlichen Sinne realisiert werden kann (Rosenthal & Loch, 2002, S. 225). Der Verzicht von Interviewleitfäden und der damit einhergehenden Strukturierung aber auch tendenziellen Begründungsfragen, lässt die in den Ausführungen enthaltene handlungsstrukturierende Orientierungen ans Licht bringen wodurch die Befragten ihre Erinnerungen entschieden detailreicher und wirklicher darlegen können.

Das narrative Interview lässt den Befragten ausreichend Raum für die Darstellung ihrer Sicht und ermöglicht es so, eine größere Schärfe in den betrachteten vier Themenbereichen Zusammenarbeit, Arbeitszufriedenheit, Führung und Virtualisierung zu erlangen.

3.2.3 Rahmenbedingungen für das narrative Interview

Die Dauer eines Interviews wird etwa 60 Minuten betragen. Insgesamt finden 10 Interviews statt, 4 Mitarbeiter aus der Automotive-Branche und 6 MitarbeiterInnen aus anderen Branchen. Aus der ersten Gruppe sind 3 Führungskräfte und 1 Mitarbeiter. In der zweiten Gruppe finden sich 3 Führungskräfte und 3 MitarbeiterInnen.

Folgende Rahmenbedingungen sollten die Grundlage für eine aussagekräftige Erhebung bilden, auf deren Basis der Einfluss der Virtualisierung von Arbeit beurteilt werden kann.

Die Wahl fiel nicht zufällig auf die Automotive-Branche, denn dort lässt sich tendenziell ein starker Einfluss der Virtualisierung vermuten. Das kontrastierende Sample wird in einen Branchemix gezogen, wo sich öffentlicher Dienst, soziale Einrichtung, Marketing, Baustoffindustrie, Baufirma und Möbelhandel wiederfinden. Innerhalb dieses bewusst gewählten Branchenmix, dürfte die Virtualisierung weniger stark wirken.

Das Miteinbeziehen von zwei grundlegend verschiedenen Positionen - also jene von MitarbeiterInnen und Führungskräften - bildet idealerweise das Spektrum der typischen Zusammenarbeit im Arbeitsalltag ab, worin sich auch die unterschiedlichen Facetten zu Arbeitszufriedenheit und Führung finden. Indes teilen die beiden Gruppen verschiedene Motive, Ansichten und Werte, woraus ein vielschichtiges Gesamtbild mit differenzierten Vorstellungen und Sichtweisen zu erwartet ist.

Insgesamt erlauben diese Kriterien den Aspekt der Zusammenarbeit von MitarbeiterInnen und Führungskräften vor dem Hintergrund der Virtualisierung zu erschließen, aber auch die Intensität ihrer Wirkung zu erfassen. Sämtliche Details zu den Teilnehmenden finden sich in Tabelle 2.

Tabelle 2: Daten zu den InterviewpartnerInnen

#	Alter	Gender	Position	Branche	Unternehmensgröße	Job Profil	Grad der Virtualisierung
I1	58	w	MA	Soziale Einrichtung	1.000-2.000	Fachbetreuerin	gering
I2	39	m	FK	Automotive	20.000-30.000	Abteilungsleiter	hoch
I3	33	m	FK	Automotive	20.000-30.000	Abteilungsleiter	hoch
I4	43	m	MA	Automotive	20.000-30.000	Qualitätsingenieur	hoch
I5	60	m	MA	Bundesministerium	5.000-10.000	Projektleiter	gering
I6	35	m	MA	Marketing	100-200	Marketing Experte	mittel
I7	52	m	FK	Automotive	10.000-20.000	Gruppenleiter	hoch
I8	36	m	FK	Baustoffindustrie	200-500	Instandhaltungsleiter	gering
I9	35	m	FK	Baufirma	100-200	Geschäftsführer	gering
I10	34	w	FK	Möbelhandel	20.000-30.000	Verkaufsleiterin	mittel

Quelle: Eigene Darstellung

Sollten dem Befragenden vor dem oder während des Interviews Ereignisse oder Besonderheiten auffallen, die wesentlich sein könnten, so sind diese als Feldnotizen schriftlich festzuhalten und dem Interview beizulegen. Alle Interviews werden mit Hilfe eines iPhones im m4a-Format aufgezeichnet und anschließend vollständig transkribiert. Die Transkriptionen werden kurze Zeit nach den Interviews durchgeführt, damit kleine Nuancen im Gespräch noch in Erinnerung und zu berücksichtigen sind, um gegebenenfalls auch einfließen zu können. Bereits während des Interviews werden Notizen angefertigt, die den späteren Bezug und die Fokussierung auf die Themen und die Kategorien erleichtern. Im Anschluss an das Interview wird ein Protokoll verfasst, das neben den Notizen, Beobachtungen und allgemeinen Eindrücken zur Situation auch alles enthält was nach Beenden der Tonaufnahme gesprochen wurde. Darin finden sich auch Gedanken zu Person, Stimme, Äußeres, Redeweise und Atmosphäre (Küsters, 2006, S. 65).

3.3 Der Gesprächsablauf

Dieser gliedert sich in fünf Themenblöcke:

1. Warming-Up
2. Teil 1 des narrativen Interviews mit 3 Fragebereichen, jeweils Fragen zu Zusammenarbeit, Arbeitszufriedenheit und Führung (nicht auf Virtualisierung bezogen). Jeder dieser Fragebereiche erfährt 3 Erzählphasen.
 - a) Erzählphase 1 (Erzählstimulus, Haupterzählung)
 - b) Erzählphase 2 (immanente Nachfragen)
 - c) Erzählphase 3 (exmanente Nachfragen)
3. Teil 2 des narrativen Interviews, Fragebereich zur Virtualisierung:

- d) Erzählphase 1 (Erzählstimulus, Haupterzählung)
 - e) Erzählphase 2 (immanente Nachfragen)
 - f) Erzählphase 3 (exmanente Nachfragen)
4. Abschluss
 5. Dokumentation sozio-demographischer Daten

Besonderer Schwerpunkt ist den Erzählaufforderungen gewidmet, um die Befragten in Redefluss zu bringen und Antworten jenseits der Vorannahmen zu ermöglichen (Rosenthal & Loch, 2002, S. 226). Zudem sind 3 Hauptfragen sowie eine spezifische Frage zur Virtualisierung als Ergänzung und Beitrag zur Qualitätssicherung verankert.

Die Faktenabfrage (sozio-demographische Daten) steht am Schluss, da sonst die selbstläufigen Kommunikationsprozesse gehemmt werden könnten (Kruse & Schmieder, 2015, S. 218).

3.3.1 Warming-Up

Dieses Vorgespräch trägt wesentlich zum Vertrauensaufbau und zu einem erfolgreichen Interview bei. Ein kurzer Small Talk begünstigt zugleich einen guten Start in die Interviewsituation, die durchaus etwas ungewohnt ist. Eingangs wird auch der Kontext des Interviews erklärt und die Zusicherung gegeben, dass die erhobenen Daten vertraulich behandelt, und Details und Namen nicht weiter gegeben werden. Alle Daten werden ausschließlich für die Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen. Gleichwohl wird nicht in die Thematik vorgestoßen, um nicht den Stegreifcharakter der Befragung zu verlieren (Küsters, 2006, S. 54). In diesem Zuge wird auch die Bitte geäußert, das Gespräch auf Tonträger aufnehmen zu dürfen, sowie über die Besonderheit der narrativen Interviewform aufgeklärt (Lamnek & Krell, S. 327). Der eingangs stattfindende Small Talk könnte folgende Fragen enthalten:

- Wie geht es Ihnen heute?
- Hatten Sie einen angenehmen Tag?
- Was machen Sie so in Ihrer Freizeit?

3.3.2 Durchführung des narrativen Interviews

Im eigentlichen narrativen Interview sollen die vier oben dargestellten Themen bzw. Bereiche aufgegriffen werden. Dabei ist jede Hauptfrage in drei Erzählphasen gegliedert. Zu Beginn werden den Befragten noch einmal die wesentlichen Punkte erläutert und die Eckpunkte umrissen, worauf die Einstiegsfrage folgt, die als Erzählstimulus in den ersten

Bereich der Haupterzählung führen soll (Küsters, 2006, S. 55ff.). Darauf folgt die eigentliche Haupterzählung. In der zweiten Phase soll durch gezieltes Nachfragen, also Aufarbeiten der notierten Ungereimtheiten, zu weiteren Erzählungen stimuliert werden. Durch diese immanente Nachfragen können diese Auffälligkeiten noch bearbeitet werden und fördern teils noch Unerzähltes hervor, das beispielsweise in der Haupterzählung zu wenig konkret benannt wurde (Küsters, 2006, S. 61). Zyklische Abläufe und komplexe systematische Zusammenhänge sollen in der dritten Phase, der exmanenten Nachfrage, durch Warum-Nachfragen geklärt werden. Außerdem kann der Interviewer den Interviewten zur Beschreibung und Argumentation einzelner Themen bringen und eigene Belange einsteuern (Küsters, 2006, S. 63). So ist es jedenfalls sicher, dass zu allen vier interessierten Gebieten, authentisches Material gewonnen wird. Durch die jeweilige Hauptfrage, bzw. Erzählaufforderung geraten die Befragten in eine Erzählhandlung und mithilfe von immanenten und exmanenten Nachfragen können erforderlichenfalls weitere Daten gewonnen werden. Speziell die erste Erzählaufforderung sollte besonders gut gewählt werden, da sie maßgeblich zu Umfang und Inhalt der Narration beiträgt, denn die ProbandInnen reagieren darauf entsprechend und reflektieren in ihrer Erzählung die Verknüpfungen und Kognitionen dazu (Froschauer & Lueger, 2003, S. 69).

Nachfolgend werden die vier Themengebiete durch gezielte Fragen je Bereich ergründet. Dabei steht der Leitfaden, siehe Anhang, als zentrales Element, der sich jedem Bereich mit spezifischen Fragen widmet. In der Anwendung der immanenten und exmanenten Nachfragen lassen sich ausreichend Informationen zu Tage fördern.

3.3.2.1 Bereich Zusammenarbeit

Eigene Erfahrung und Verständnis in Bezug auf Zusammenarbeit bzw. die Zusammenarbeit in der täglichen Praxis sollen ergründet werden. Es wird zum einen erfragt, was die befragte Person selber mit dem Begriff Zusammenarbeit verbindet. Zum anderen sollen Eindrücke, Erfahrungen und Schilderungen folgen sowie möglichst viel Information und viele Details zu diesem Thema generiert werden. Dabei wird zusätzlich etwas über die Zusammenarbeit im Kontext zu den vorherrschenden Abläufen und Interaktionen in Erfahrung gebracht. Im ersten Block wird Bezug auf die zweite Forschungsfrage genommen: *Wie empfinden MitarbeiterInnen und Führungskräfte die Zusammenarbeit unter der Virtualisierung*“? Folgende Fragen werden gestellt:

„Wie empfinden Sie die Zusammenarbeit mit ihren KollegInnen und Vorgesetzten?“

„Was ist Ihnen dabei wichtig und wie stellt sich die Zusammenarbeit im Alltag dar?“

3.3.2.2 Bereich Arbeitszufriedenheit

Dieser Bereich soll eigene Erfahrung und Erleben von Arbeitszufriedenheit zu Tage fördern. Der zweiten Block zielt auf die Beantwortung der dritten Forschungsfrage ab: *„Welche Rolle spielt das für die Arbeitszufriedenheit?“* Die Fragen dazu sind:

„Wie zufrieden sind Sie mit Arbeitsbedingungen, Arbeitsklima und Arbeitsalltag?“

„Wie zufrieden sind Sie mit ihrer Arbeitstätigkeit?“

„Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit mit ihren KollegInnen?“

3.3.2.3 Bereich Führung

Der letzte Bereich des eigentlichen narrativen Interviews soll die eigene Erfahrung und das Erleben von Führung im Berufsalltag vermitteln. Durch den dritten Block wird die vierte Forschungsfrage beleuchtet: *„Wie wird Führung im Kontext der Virtualisierung von beiden Seiten beschrieben.“* Folgende Fragen werden thematisiert:

„Was verstehen Sie unter Führung und was ist Ihnen dabei wichtig?“

„Wie zufrieden sind Sie mit Aufgabenverteilung, Entscheidungsfindung und Möglichkeit der Mitgestaltung in Bezug auf ihre Führungskraft?“

„Wie zufrieden sind Sie mit ihrer Führungskraft und deren Führungsverhalten?“

3.3.2.4 Bereich Virtualisierung

Bei diesem Punkt, sollen Eindrücke und persönliche Einstellungen zu der Virtualisierung von Arbeit erhoben werden. Etwa Eindrücke und Empfinden zu Wandel und Veränderungen im Arbeitsalltag, oder Beobachtung anderer im Umgang mit der Virtualisierung von Arbeit. Ziel ist es zu diesem Zeitpunkt, spontan geäußerte Assoziationen zum Begriff zu erlangen, um darauf aufbauen zu können sowie erlebte Situationen und reale Abläufe zu Tage zu fördern, wodurch die erste Forschungsfrage beantwortet werden kann: *„Wie wird die Virtualisierung von Arbeit von den MitarbeiterInnen und Führungskräften wahrgenommen?“* Mit den folgenden Fragen werden die TeilnehmerInnen konfrontiert:

„Wie haben Sie Virtualisierung bisher wahrgenommen?“

„Welche Bereiche sind in ihrem Arbeitsalltag betroffen?“

„Finden Sie die Virtualisierung gut und hilfreich?“

„Welchen Einfluss hat die Virtualisierung auf Führung?“

3.3.3 Abschluss

Bezugnehmend auf die Virtualisierung wird eine letzte Frage gestellt:

„Was ist Ihnen noch wichtig zum Thema Virtualisierung von Arbeit?“

Abschließend wird eine letzte offene Frage gestellt, um mögliche zusätzliche Informationen erfassen zu können, welche der Befragte noch mitteilen möchte. Dies könnte sehr wesentlich sein und weitere interessante Aspekte vorbringen:

„Was möchten Sie sonst noch gerne ergänzen?“

3.3.4 Soziodemographische Daten

Nun wird der Interviewpartner zu Privatem und seinem beruflichen Hintergrund befragt, und zwar mit dem Ziel, Daten über die jeweilige Branche, den Job und die Tätigkeiten im Unternehmen, die Größe und Struktur der Organisation, den Arbeitsalltag und die Berufserfahrung zu erhalten.

- Fragen zu Ihrer Person
 - Wie alt sind Sie?
 - Wie ist Ihr Familienstand?
- Fragen zur beruflichen Situation
 - Was machen Sie beruflich?
 - Wie sieht ihr Arbeitsalltag aus?
 - Welche Aufgaben haben Sie?

3.4 Transkription

Auf Basis des Transkripts erfolgt sukzessive die Auswertung und Analyse der Interviews. Es stellt eine wesentliche Erleichterung dar, denn kritische Reflexion und Interpretation werden dadurch erst ermöglicht und die methodische Sicherheit steigt. Intuitive Deutungen, wie auch Beliebigkeit und Subjektivität der Interpretation der Gesprächsinhalte, werden weitgehend reduziert und auf eine nachvollziehbare Basis gestellt (Lamnek & Krell, S. 356). Nach Kruse und Schmieder (2015, S. 342f.) wird über die Transkripte, die so genannten Sekundärdaten, der semantische, d.h. lexikalische Charakter der Erzählungen für die nachfolgende Analyse dokumentiert. Idealerweise enthalten diese Dokumente eine möglichst umfassende Detailierung der sprachlich vermittelten Information, insbesondere performative Facetten, wie Prosodie, Melodie, Interpunktion und paraverbale Elemente, das bedeutet wie etwas ausgedrückt wird.

Sämtliche Interviews wurden mit einem iPhone im Format m4a aufgezeichnet und danach in Microsoft Word transkribiert. Die Transkripte wurden in Anlehnung an Froschauer und Lueger (2003, S. 223f.) verfasst. Eine vollständige Anonymisierung von

spezifischen Unternehmensdaten und Interviewten schützt heikle Insiderinformationen und persönliche Identität gleichermaßen.

- InterviewpartnerInnen werden als ‚I‘ und der Forscher als ‚F‘ benannt. Abhängig von der Interviewnummerierung wurden die Befragten als I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I9 und I10 angeführt.
- Bei jeder Aussage wird die Zeit in Minuten und Sekunden vermerkt
- Verzögerungslaute wie ‚hmm...‘, ‚ähm...‘, ‚äh...‘, ‚mhh...‘, etc. und Dialekt wurden ebenfalls miteinbezogen.
- Pausen (pro Sekunde ein Punkt, ab 4 Sekunden Zeitangabe durch Zahl)
- auffällige Betonung wird unterstrichen
- besonders gedehnte Sprechweise wird mit größerem Zeichenabstand notiert

Im Anschluss wurden alle Transkripte noch einmal durch Anhören der Aufnahmen verifiziert und gegebenenfalls korrigiert, wodurch die Sinnerfassung gesichert werden soll.

3.5 Analysemethode

Die einzelnen Interviews dauerten zwischen 57 und 86 Minuten. Insgesamt standen rund 110 Seiten Transkript aus 700 Minuten Material dieser zehn Interviews zur Analyse, weshalb wegen des umfangreichen Datenmaterials daher im Rahmen einer derartigen Masterthesis nur die wesentlichen Punkte herausgegriffen und ausgewertet werden konnten.

Im Zuge des Empirischen Teils wird zuallererst das Erfassen der relevanten Themen und Empfindungen der Befragten in den Vordergrund gestellt. Die relevanten Punkte des Theorieteils sollten den Analyseergebnissen gegenübergestellt werden, um daraus auch Hypothesen entwickeln zu können. Der Einbezug und die kritische Auseinandersetzung dessen mit der Literatur waren besonders wichtig. Vor dem Hintergrund der enormen Textmenge wird auf die Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003) zurückgegriffen, welche ein Einfangen der wesentlichen Schwerpunkte und Sichtweisen der Interviewten ermöglicht. Unter Anwendung der Themenanalyse, sie beinhaltet das Textreduktions- und Codierverfahren, werden insbesondere manifeste Inhalte von Aussagen erfasst, wodurch die Gefahr der Einfärbung durch den Forscher gering ist (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158). So gelingt es ein großes Gesamtbild von allen Themen und Eindrücken zu zeichnen und die wesentlichen Elemente in ihrem Kontext zu extrahieren. Ausgehend vom Textreduktionsverfahren konnte die Bildung von Kategorien und Subkategorien mit dem Codierverfahren umgesetzt werden. Diese Kategorisierung versucht

einen Konnex zur Literatur im Theorieteil herzustellen, wodurch die theoretische Einbettung der Ergebnisse sichergestellt wird. Die Themenanalyse erlaubt die Konstruktion eines stimmigen Gesamtbildes, das die aufgenommenen Eindrücke, Deutungen und Themen im Kontext berücksichtigt (Froschauer & Lueger, 2003, S. 159ff.).

Dieses Analyseverfahren erlaubt einen Überblick über die thematischen Inhalte. Es streicht Kernaussagen und wesentliche Punkte in ihrem Zusammenhang hervor. Charakteristische Elemente, Übereinstimmungen aber auch Unterschiede in den Themen werden schrittweise analysiert. Der Konnex zur Literatur und den herausgestellten theoretischen Erkenntnissen und Grundlagen wird fortfolgend hergestellt, um die Ergebnisse aus den Interviews auch theoretisch festzumachen. Die Analyse erfolgt in zwei Schritten:

1. Textreduktionsverfahren
2. Codierverfahren

Hermanns (1992, S. 121f.) gibt zudem wichtige Hinweise über Textanalyseverfahren und die Struktur von Erzählungen. In der Erzählung kommen meist deutliche Erzählphasen mit neuen Passagen vor. Diese Textsorte untergliedert sich weiter in Argumente, Begründungen und Erzählungen. Vor allem die Erzählungen spielen eine große Rolle und es wird in beschreibende und argumentative Elemente unterschieden, denn es ist nicht unerheblich in welcher Art ein Text beschrieben wird. Während die Erzählung mit ihren Phasen eher registriert und wenig reflektiert dargeboten wird, werden explizite Bewertungen, Einschätzungen und Kommentare sehr wohl überlegt eingebracht, um dem Geschehen mehr Ausdruck zu verleihen. Es sind also auch formale und inhaltliche Darstellungen von Bedeutung, welche die Erfahrungsaufschichtung widerspiegeln. Im Zuge der narrativen Erzählung geben die Befragten oft mehr von ihrem Leben preis als ihnen bewusst war (Hermanns, 1992, S. 124).

3.5.1 Teil 1 der Themenanalyse - Textreduktion

Der erste Analyseschritt fokussiert die wichtigen Themen und deren Kontext zum Textmaterial, wobei charakteristische Merkmale der Themen und etwaige Unterschiede identifiziert und erfasst werden können. Beim Textreduktionsverfahren werden Texte zusammengefasst und benannt, wodurch ein Überblick über die Vielzahl an Themen und deren Zusammenhang erstellt wird. Indes werden die charakteristischen Elemente der Themendarstellung dargelegt und so die Unterschiede in den Themen schrittweise präzisiert. Die Textreduktion beinhaltet fünf Komponenten, welche nachstehend erläutert werden (Froschauer & Lueger, 2003, S. 159ff.):

1. Zusammengehörigkeit von Textstellen: Identifizierung eines bedeutenden Themas und Suche nach weiteren Textpassagen, die zu diesem Thema gehören.
2. Die wichtigsten Charakteristika eines Themas definieren und dessen Zusammenhänge bzw. Auftreten herausarbeiten.
3. Die Abfolge der Themen, innerhalb der Gesprächsführung wird thematisiert.
4. Komparative Analyse: Unterschiede in den Themen innerhalb oder zwischen den Gesprächen werden herausgearbeitet.
5. Zusammenspiel dieser Themen und deren Merkmale in einem Gesamtbild. Vor dem Hintergrund des Kontexts zu den Forschungsfragen.

Abschließend können hier auch Hinweise für weitere intensivere Analysen an besonderen Stellen gegeben werden, um mehr Tiefe zu generieren.

3.5.2 Teil 2 der Themenanalyse - Codierung

Im Anschluss an die Strukturierung erfolgt die analytische Ergänzung des nunmehr vorliegenden Textes. Das Codierverfahren dringt etwas tiefer in Besonderheiten, Aussagen und Argumentation, obschon die Analyse der begrifflichen Struktur von Themen und deren Zusammenhänge im Vordergrund stehen. Primär ist es entscheidend aus dem Gesprächstext Kategorien zu bilden, welche im Vorfeld noch nicht definiert wurden (Froschauer & Lueger, 2003, S. 163ff.). Die Codierung der Textstellen nach Themenkategorien schließt eine Analyse der Themenkategorien nach Subkategorien sowie untergeordneter Kategorien mit ein, die darauf strukturiert und mit Subkategorien verknüpft werden. Daraus erwächst ein Kategoriensystem, das zur Interpretation steht und wovon Hypothesen zum Forschungsvorhaben abgeleitet werden können. Insbesondere der Vergleich verschiedener Texte auf Ähnlichkeiten und Unterschiede von Themen, Struktur und Kontext, aber auch die Bildung und Analyse von Themen- und Subkategorien ermöglichen eine fundierte Analyse und Erkenntnisse.

Folgende Elemente waren dafür maßgebend:

1. Bilden der Themenkategorien; einzelne Textpassagen werden codiert.
2. Bilden von Subkategorien, sowie weiteren Unterkategorien auf Basis der Themenkategorien.
3. Strukturierung der Themenkategorien, nach ihrer relevanten Bedeutung im Text. Miteinbezug, welche Themen für die Forschungsfrage besonders wichtig sind.
4. Verknüpfung der Themenkategorien mit den Subkategorien.
5. Interpretation des Kategoriensystems, woraus Hypothesen zum Forschungsvorhaben formuliert werden.
6. Vergleichende Analyse verschiedener Texte mit dem Ziel der Theoriebildung:

Analysevarianten für den letzten Schritt sind unter anderem:

- Vergleich verschiedener Texte auf Ähnlichkeiten und Unterschiede ihrer Themen und Struktur
- Entwicklung einer textübergreifenden Kategorisierung (Schlüsselkategorien mit übergreifender Relevanz und Bedeutung)
- Analyse von Schlüssel- und Subkategorien über die verschiedenen Texte hinweg in Hinblick auf ihre Substruktur bzw. die Vernetzung mit anderen Kategorien.
- Analyse der inhaltlichen Dimension der Kategorien mittels vergleichender Analyse der konkreten Inhalte über verschiedene Texte.

Im anschließenden vierten Kapitel werden die Ergebnisse dargestellt und interpretiert. Die Aufarbeitung der Ergebnisse aus den Interviews erfolgt analog eines Kategoriensystems, welches ebenfalls näher erklärt wird.

4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Im folgenden Teil sollen nun die Ergebnisse dargelegt und näher betrachtet werden, die sich aufgrund der Auswertung mit der Themenanalyse herauskristallisiert haben. Dabei werden die einzelnen Themen vorgestellt, die in Bezug auf die Fragestellung relevant sind und es wird versucht eine Verknüpfung zur Literatur herzustellen. Die Ergebnisse sind so strukturiert, dass zu Beginn die wesentlichen Konzepte bzw. Konstrukte dargestellt werden, die sich aus den Gesprächen verdichtet haben. Fortfolgend wird das Kategoriensystem vorgestellt und erklärt, wie diese Kategorien zusammenhängen.

Zu Beginn wurden die vier Themenkategorien Zusammenarbeit, Arbeitszufriedenheit, Führung und Virtualisierung analog der vier Bereiche der Theorie gebildet und ihnen einzelne relevante Textpassagen zugeordnet. Diese vier Kategorien stellen den Konnex zum Theorieteil her und erlauben es die wesentlichen Punkte aus den Interviews in die Theorie einzubetten. Daraufhin konnte eine weiter Detaillierung auf Basis von Subkategorien je Themenkategorie erfolgen. Indes war es wesentlich eine Strukturierung der Themenkategorien nach ihrer relevanten Bedeutung im Text zu gewährleisten, wobei insbesondere jene Themen miteinbezogen wurden, welche für die Forschungsfrage besonders wichtig sind.

Anschließend wurden die Subkategorien mit den Themenkategorien verbunden. Ein sehr entscheidender Punkt ist die Interpretation des Kategoriensystems, um daraus Hypothesen aufstellen zu können. Zu guter Letzt stand die vergleichende Analyse verschiedener Texte mit dem Ziel der Theoriebildung.

Aus Abbildung 10 ist zu entnehmen, welche Subkategorien in den vier Kategorien enthalten sind. Dabei wurde größter Wert darauf gelegt, dass die zutreffenden Textstellen in dieselbe Subkategorie eingeordnet werden. Insofern entstand ein belastbares Fundament auf dessen die Interpretation stattfinden kann. Beim Auswerten der Interviewdaten war es entscheidend, eine textübergreifende Kategorisierung zu finden, die übergreifende Relevanz und Bedeutung der einzelnen Elemente aufgreifen kann.

Im Zuge der Analyse sind vor allem der Vergleich verschiedener Texte auf Ähnlichkeiten und Unterschiede essenziell. Differenzen wurden bewusst erhalten und versucht diese zu erklären. Erst dadurch konnten die einzelnen Elemente mit ihren Kernaussagen über verschiedene Textpassagen hinweg analysiert und deren Beziehung zueinander beurteilt werden. Darauf aufbauend wurden die inhaltlichen Dimensionen erörtert und die konkreten Eindrücke der Befragten interpretiert.

Abbildung 10: Die vier Kategorien mit ihren Subkategorien

Zusammenarbeit	Arbeitszufriedenheit	Führung	Virtualisierung
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsalltag • wichtige Facetten • Beziehungen • Interaktion • Feedback in der Zusammenarbeit • Team • Arbeitsabläufe • Führung 	<ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit im Arbeitsalltag • Idealzustand • Privates & Vereinbarkeit mit Beruf • Arbeitsumfeld • Arbeitstätigkeit • Zufriedenheit in der Zusammenarbeit • Zufriedenheitsfaktoren • Weiterentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Begriff der Führung • Was macht Führung aus? • Führungsstil & Führungsverhalten • Wertschätzung & Anerkennung • Kritik-Kultur • Vertrauen • Vorbildfunktion • Zufriedenheit mit Führung • Fördern von MitarbeiterInnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrnehmung von Virtualisierung • Einsatz & Verbreitung • Infrastruktur • Rahmenbedingungen für den Einsatz • Einführung & Aufklärung • Soziale Komponente der Virtualisierung • Zusammenarbeit im Kontext der Virtualisierung • Führung im Einfluss der Virtualisierung

Quelle: Eigene Darstellung

Das abschließende Feedback zeigte, dass die Interviewpartner das Gespräch insgesamt als interessant und angenehm empfunden haben. Daraus kann abgeleitet werden, dass Dauer, Umfang und Inhalt der Befragung angemessen waren. Sämtliche Zitate werden ‚kursiv‘ hervorgehoben und die jeweiligen Zeilennummern (Anfang bis Ende) aus dem Transkript für die eindeutige Nachvollziehbarkeit angeführt.

Nachstehend sind die Ergebnisse der Erhebung aufgeführt.

4.1 Aspekte der Zusammenarbeit

In der Themenkategorie „Zusammenarbeit“ werden Faktoren genannt, die im direkten Zusammenhang mit Zusammenarbeit und ihren Konstrukten stehen. Dabei werden alle Formen der Kooperation, Kollaboration und des täglichen Miteinanders vereint und adressiert. Folgende Subkategorien lassen sich dabei ableiten, die wiederum mit treffenden Zitaten ausgefüllt werden. Dadurch sollten die Empfindungen und Bedürfnisse der Interviewten näher gebracht werden. Im Anschluss entstehen fortfolgend Kategorien und Subkategorien, welche thematisch den Kern der Sache treffen.

4.1.1 Arbeitsalltag

Der Befragte I4 beschreibt seine bereichernden, kulturellen Erfahrungen, die ihm eine vollkommen neue Blickrichtung gewährt haben. Andererseits meinte er, dass man zum Teil bereits in der Früh beim Aufstehen merkt, ob es ein guter Tag werden würde, oder man reserviert in den Tag startet.

Teilnehmer I5 gewährt Einblicke der grundlegend interdisziplinären Zusammenarbeit, betont aber, dass aufgrund der Spezialisierung oft wenig unmittelbare Zusammenarbeit

mit den benachbarten MitarbeiterInnen vorlag. Im Zentrum stehen sachliche, dem Projekt dienende Interaktion und Kooperation.

Dass unter dem Strich die Bilanz noch positiv ausfällt, ist dem Befragten I7 besonders wichtig und er streicht die Relevanz der lösungsorientierten Herangehensweise hervor. Ihm war außerdem wichtig zu sagen, dass es niemals persönlich werden sollte und andere Meinungen zugelassen werden sollten.

„Durchaus positiv, also unterm Strich, mehr positiv als negativ, das liegt daran, dass die wenigsten Dinge persönlich werden und über fachliche Probleme kann man ja jederzeit diskutieren, anderer Meinung sein.“ (I7_Z24-25).

In den Interviews der TeilnehmerInnen I8 und I10 treten überwiegend persönliche Kommunikation F2F auf. Gelegentlich werden Themen auch via Telefon geklärt, obschon hauptsächlich die F2F Interaktion genutzt wird. Während I10 die gleiche Wellenlänge mit anderen Führungskräften und Vorgesetzten unterstreicht, geht es nach unten hin vor allem um Unterstützung und darum dass die richtigen Maßnahmen umgesetzt werden. Indes kann I8 vor allem auf seine langjährigen Bekanntschaften und Vertrautheit zurückgreifen, die ihm im täglichen Zusammenarbeiten hilfreich ist. Zudem ist er überrascht, dass ihm trotz seines internen Aufstiegs von seine ehemaligen KollegInnen, jetzt direkte MitarbeiterInnen, kein Widerstand entgegengesetzt wird.

4.1.2 Wichtige Facetten

Für die Zusammenarbeit stehen Offenheit und Ehrlichkeit wie auch ein gutes Arbeitsklima und Sachlichkeit ganz oben. Alleine der Abteilungsleiter ist eine schwierige Persönlichkeit, dessen Meinung immer übergeordnet ist. Sachlichkeit im täglichen Miteinander und insbesondere andere Meinungen zu respektieren wie auch zu akzeptieren, ist für I4 unerlässlich. Hier besteht jedenfalls ein Spannungsfeld.

„Ich denke das wichtigste, bei einer sehr guten Zusammenarbeit, ist die Sachlichkeit.“ (I4_Z36)

Dabei spielt für I6 die positive Grundhaltung eine gestaltende Rolle und sie trägt zur effizienteren Zusammenarbeit bei. Unterdes müssen unbedingt die Bereitschaft zur Zusammenarbeit gegeben sein und die Verantwortlichkeiten geklärt sein, um erfolgreich als Team zu agieren. Ein Startup Meeting gibt Struktur und gehört zur ordentlichen Projektarbeit dazu. Des Weiteren nehmen lösungsorientierte Ansätze und Strukturiertheit in der Projektarbeit fördernden Charakter an. Gerade das lässt I6 aber vermissen, denn dort wird allerhand eher intuitiv im Vorübergehen entschieden.

Interviewpartner I7 ist der Ansicht, dass vor allem die gemeinsam errungenen Erfolge sehr zentral und motivierend sind und eine Basis für kooperative Prozesse darstellen.

„Wichtig, sind die gemeinsam erreichten Erfolge, auf das arbeitet man hin.“ (I7_Z32)

Informationen bereitstellen, verteilen und bei auftretenden Problemen Rückmeldung zu geben sowie die Führungskraft einzubinden, das sind wesentliche Aufgaben von MitarbeiterInnen in der Zusammenarbeit aus Sicht des Befragten I8.

Auch die TeilnehmerInnen I9 und I10 sprechen sich für einen offenen, direkten Dialog aus, denn nur wenn Dinge angesprochen werden, können sie auch angepackt und gelöst werden. Dabei sind für I9 Fairness und Ehrlichkeit eine maßgebende Größe, während I10 auf Nachfrage einen weiteren Aspekt, die Work-Life-Balance, einbringt. Eine gute Balance zwischen Arbeit und Leben setzt voraus, dass man abschalten, sich erholen kann. Das erfordert neben Routine auch die Konsequenz, die Arbeitsthemen in der Arbeit zu belassen und nicht nachhause mit zu tragen.

„Ehrlichkeit, Direktheit, nicht lange um den heißen Brei herum reden. Man darf aber auch sowohl Positives wie auch Negatives kundtun.“ (I9_Z40-41)

„Offene Kommunikation, also reden ist die halbe Miete, reden und die Organisation aus meiner Sicht.“ (I10_Z24-25)

4.1.3 Beziehungen

4.1.3.1 Verhältnis

Der Befragte I3 führt die Grundfeste für gute Beziehungen und Arbeitsverhältnisse im Team auf eine gemeinsame Basis und die persönliche Beziehung zurück, die man F2F aufbaut. Dies deckt sich mit den Eindrücken vieler TeilnehmerInnen, die der F2F Komponente in der Beziehung eine Schlüsselposition einräumen. Vielmehr noch sehen sie im Vorhandensein von F2F Kontakten den Garant für effizientes und partnerschaftliches Miteinander. Thematisch besteht hier ein Anknüpfungspunkt zur Subkategorie (4.4.6.1) Notwendigkeit von regelmäßigem, persönlichen Kontakt - F2F. Interviewpartner I9 vertritt dieselbe Gesinnung und legt dabei Wert auf das vollständige Erfassen des Gegenübers, am besten in einem persönlichen F2F Gespräch.

„Und ich glaube es ist was anderes in welcher Beziehung ich mit dem Menschen auf der fachlichen, auf der persönlichen Beziehung stecke.in wie weit komme ich mit ihm ins sogenannte plaudern, oder in wie weit bleibe ich..einfach auf der seriösen fachlichen Seite.“ (I3_Z92-95)

Konflikten und Meinungsverschiedenheiten wohnt das Potenzial für Weiterentwicklung inne. Diese Auffassung vertritt I2 und setzt sich damit etwas von anderen TeilnehmerInnen ab, die tendenziell Konflikte und Unstimmigkeiten als missgünstig und Harmonie reduzierend erachten. Gleichwohl merkt I2 an, dass es nicht immer leicht ist, Themen zu transportieren und delegieren, die man selbst differenziert sieht.

*„Wir sind nicht immer auf derselben Wellenlänge, bzw. haben dieselbe Meinung. Aber wenn wir das immer hätten, dann würden wir uns auch nicht weiterentwickeln und würden stehen bleiben.“
(I2_Z162-163)*

4.1.3.2 Vertrauen

Interviewpartner I3 bringt Vertrauen speziell bei ortsübergreifender Zusammenarbeit ins Spiel. Er benennt Vertrauen als elementar und muss hier in Vorleistung gehen, ob des fehlenden physischen Kontaktes. Der Begriff Vertrauen wird später in den Subkategorien (4.3.7) Vertrauen unter dem Aspekt der Führung und in (4.4.1.1) Wahrnehmung von Virtualisierung erneut aufgegriffen und dort ist es von den Befragten als sehr wesentlich beschrieben worden. An dieser Stelle tritt die allgemeine Bedeutung des Vertrauens von Führungskräften in ihre MitarbeiterInnen in den Vordergrund.

„Vertrauen in den Mitarbeitern zu haben, ihnen Vertrauen zu schenken aber das Führen nicht zu vergessen“. (I3_Z15-16)

4.1.3.3 Respekt

Hier liest man zwischen den Zeilen, dass Privates und Firmenangelegenheiten zwei getrennte Dinge darstellen sowie dass sich diverse Konflikte und Erwartungshaltungen eben auf die Firma und die Arbeit beziehen und die Person und ihr Privates nicht tangieren sollten. Nichtsdestotrotz sollte Respekt für die Person und ihre Meinung im Vordergrund stehen.

„ich erwarte mir trotzdem dem nötigen Respekt dafür und die Ansicht, auch wenn er persönlich eine andere Meinung hat, muss er ein neutrales Bild wahren [...] respektvoll mit der Menschenwürde umgeht, geht's immer nur um das fachliche und immer firmliche Dinge, da hat es nichts auf der privaten Ebene zu tun und da muss man ab und zu..ehrliche Worte miteinander sprechen und ich glaub das gehört auch dazu.“ (I3_Z34-51)

4.1.4 Interaktion

4.1.4.1 Kommunikation

Der Befragte I4 sieht die Stärken von E-Mails in der Dokumentation und Gedächtnisstütze, bevorzugt jedoch die F2F Kommunikation insbesondere bei heiklen Themen.

Die Tagesverfassung des Vorgesetzten ist aus Sicht von I4 entscheidend und I5 empfindet die Kommunikation als problemlos und zielgerichtet.

„Also auch eher eine Art problemlose Kommunikation, weil wir an derselben Idee gearbeitet haben, jeder irgendwie als selbständiges Individuum, aber alle mit demselben Ziel.“ (I5_Z47-49)

Während bei I5 und I6 viele Tätigkeiten und Kommunikation via Computer erfolgen, findet die tägliche Kommunikation bei I9 fast ausschließlich F2F statt. Zwar kommen Telefon und What's App ergänzend zum Einsatz, jedoch gibt es abschließend am Ende des

Tages wieder F2F Interaktion. Obschon bei I5 die hauptsächliche Form F2F war, kamen auch andere Medien zum Einsatz. Indes bringt I5 den Vorteil von Protokollen über die wesentlichen Aussagen ein und ist der Auffassung, dass eine gemeinsame Sicht der Dinge notwendig ist, sodass alle dasselbe verstehen. Außerdem dienen die Abstimmungen, wobei die Form nicht wichtig scheint, zum Austausch und Abgleich bei besonderen Tätigkeiten aber auch zur Ideengenerierung. Auch im Alltag von I10 hat die F2F Komponente den größten Anteil an der Kommunikation und I9 betont noch einmal die Relevanz von F2F Kontakten insbesondere bei Führungsaufgaben.

„Es wird aber sehr viel wie Arbeitsgrundlagen über Computer gemacht, das spielt sich alles digital ab.“ (I6_Z29-30)

4.1.4.2 Informationsfluss

Bei I4 scheint gewisse Information bewusst zum eigenen Vorteil einbehalten zu werden, unabhängig vom Medium. Aus Sicht von I5 ist tendenziell wenig Information von oben gekommen. Dennoch konnte ad hoc etwa bei einem Kaffee über aktuelle Themen gesprochen werden.

Der Befragte I9 erzählte von täglicher F2F Abstimmung in der Früh, wo alle Abläufe beschlossen wurden und er sieht es auch als sehr wichtig. I9 beklagt unter anderem die Nutzung von Mobiltelefonen, da Facharbeiter sich leicht Entscheidungen ortsunabhängig holen anstatt diese selbst Kraft ihrer Erfahrung und Profession zu treffen.

Der Informationsfluss erfolgt bei I10 auch via E-Mail, sie betont jedoch, dass F2F Interaktion teils unersetzlich ist. Gerade bei Verständnisfragen und Anweisungen kommt diese zur Anwendung.

4.1.4.3 Umgangsformen

Während die Umgangsformen bei I6 legere und locker sind, sowie der eine oder andere Witz erzählt wird, fehlt dennoch nie der nötige Respekt. Teilnehmer I7 berichtet teils von rauem Klima und einer ausgeprägten Streitkultur. Die vorkommende derbe Art ist trotzdem nicht böse gemeint und unterm Strich geht es darum, auf Fehler und Missgeschicke hinzuweisen.

4.1.5 Feedback in der Zusammenarbeit

Feedback ist ein sehr vielschichtiges Thema und es kommt zum einen in der Zusammenarbeit, aber vor allem im Kontext zu Führung vor – Subkapitel (4.3.6) Feedback-Kultur. Dabei hat es mehrere Gesichter, wie Bedenken, Meinungen und Rückmeldung, die folgend erläutert werden.

4.1.5.1 Bedenken äußern

I5 bringt es auf den Punkt, denn es muss erlaubt sein, Bedenken zu äußern. Darüber hinaus sind Offenheit, Ehrlichkeit und freundschaftlicher Umgang wesentliche Elemente von Arbeitsgemeinschaften, die ein gemeinsames Ziel hat.

„Dass sie ganz offen und ehrlich, ihre Bedenken aufzeigen, weil nur dann kommt man eine Chance diese Bedenken auch zu steuern.“ (I5_Z97-98)

4.1.5.2 Eigene Meinung

Hier schwingt mit, dass die Führungskraft sehr autoritär den Ton angibt und andere Meinungen nicht zulässt. Das lässt auch Respekt am Mitarbeiter und konstruktives Feedback vermissen.

„Er sagt was zu tun ist, und nicht anders, seine Meinung zählt...“ (I4_Z65)

4.1.5.3 Feedback

Feedback kommt nach I3 und I9 eine sehr wichtige Rolle zu, denn es hilft Verhalten und Abläufe zu verbessern, Gehör zu verschaffen, wodurch letztlich auch ein Mehrwert für das Unternehmen hervorgeht.

„Für mich selber ist es sehr wichtig, Feedback zu erhalten. Weil ich natürlich auf der einen Weise mein Verhalten entwickeln kann und andererseits kann ich mich nur weiterentwickeln, wenn ich von außen ein Feedback erhalte..“ (I9_Z216-218)

4.1.6 Team

4.1.6.1 Zusammensetzung – Charaktere

Interviewpartner I2 sieht in Teams vor allem die unterschiedlichen Charaktere, Ausbildungen, Bildungsniveaus und persönliche Spezifika als große Herausforderung. Sie alle zu einem Ganzen zu formen und mit ihnen zu arbeiten, sowie persönliche Befindlichkeiten möglichst zu exkludieren. Dabei spielt auch die verschiedenartige Auffassung eine Rolle. Auch I4 empfindet die unterschiedlichen Charaktere als Bereicherung und konnte daraus für die Zusammenarbeit profitieren.

„Ich sage mal die größte Challenge ist es sicher, wenn man in die Zusammenarbeit reingeht, erstens, dass man sehr viele unterschiedliche Charaktere hat.“ (I2_Z26-27).

„Im vorigen Job, war ich Produktionsleiter in einer relativ großen Firma, hatte 112 Mitarbeiter, da war es auch sehr interessant, mit verschiedenen Charakteren zusammenzuarbeiten.“ (I4_Z30-31)

Die Befragte I1 berichtet von einer Zeit des guten Auskommens und funktionierenden Teams. Danach ist lediglich eine Person neu dazugekommen und das Miteinander veränderte sich dadurch so stark, dass es nicht mehr wie vorher war. Andererseits hat die

Vorgesetzte darauf geachtet, dass nach außen hin alles gut scheint und Unzulänglichkeiten verborgen bleiben. Dennoch war durch diese personelle Veränderung die Zusammenarbeit gestört und man sieht hier deutlich wie sensibel das Gebilde Team ist. Obzwar bis zu dieser Zeit das Team gute Leistungen erbracht hat, wurde fortan von einigen Personen nur mehr Dienst nach Vorschrift verrichtet.

„Das ist so eine Gruppe, die lebt von dieser besonderen Konstellation, das eben ganz unterschiedliche Leute, unterschiedliche Charaktere beieinander sind, die einfach irrsinnig gut zusammenpassen. Und dann geht einer weg aus welchen Gründen auch immer, und es kommt irgendjemand dazu, und dann ist es oft vorbei und ich kann das gar nicht ganz genau beschreiben, was dann passiert ist.“ (I1_Z125-129)

I3 und I6 sehen in der Vielfalt der Charaktere einen Vorteil. Einerseits sind Querdenker und Ruhepole immens wichtig für das Gesamte. Auf der anderen Seite sollten Nörgler und Störenfriede eingefangen werden, sodass sie die Stimmung nicht färben. Teilnehmer I3 plädiert auch für Konsequenzen, um die Zufriedenheit im Team sicherzustellen. In der Zusammenarbeit sind Witz, Fleiß und gute Stimmung für I6 essenziell.

„Ich glaube auch, dass es wichtig ist, dass man im Team verschiedene Charaktere hat...Ich glaub, da muss man da manchmal auch einfach Konsequenzen ziehen, um die Arbeitszufriedenheit im Team für einen persönlich halt auch wieder auf dem richtigen Weg zu bringen.“ (I3_Z443-452)

„...die Typen sind komplett verschieden...“ (I6_Z32)

4.1.6.2 Effizienz - Team

Die Effizienz eines Teams ist nach I3 maßgebend durch sein Miteinander geprägt, beginnend von der Zusammensetzung über den Zusammenhalt und die Bereitschaft füreinander einzustehen. Das alles trägt zur Arbeitszufriedenheit bei. Der Befragte I5 wirft zusätzlich das gemeinsame Ziel ein, das als Grundstein die gemeinsame Idee und das Ziehen am gleichen Strang beinhaltet. Bedenken dürfen gerne in der Definitionsphase eingebracht werden, doch danach ausgehend von der Anerkennung des gemeinsamen Zieles, sollten dann alle an einem Strang ziehen und nicht dagegen arbeiten.

„Der Zusammenhalt in dem Team dementsprechend, die Teambindung, auch das füreinander einstehen, auch mal ein Thema mitzunehmen.“ (I3_Z427-428)

„Na ja, einmal das Anerkennen, der gemeinsamen Idee, alle ziehen am gleichen Strang, das ist sicher das allerwichtigste.“ (I5_Z84-85)

4.1.7 Arbeitsabläufe

4.1.7.1 Prozesse & Prozessbeschreibungen

Prozessbeschreibungen sind hilfreich und sind Garant für geregelte Abläufe. Da sind sich I1, I4, I5, I7 und auch I6 einig. Nichtsdestotrotz sollten diese für I4 auch Sinn ergeben und Anwendung finden. I5 gibt zu bedenken, dass Wissen geteilt werden muss und nicht an einer Person hängen darf und Beschreibungen auch zur Vermeidung von Doppelarbeit notwendig sind.

„Ich finde gerade Prozessbeschreibungen, notwendig, aber sie sollen auch Sinn machen. Und leider zeigt sich aber oft, dass Prozesse sehr klar beschrieben sind, aber im Hintergrund keinen Sinn machen. Und eigentlich mehr belastend sind, als sie eigentlich sollten.“ (I4_Z84-86)

„Bei Projekten wo mehrere an bestimmten Teilprojekten arbeiten, ist natürlich klar. Da ist die Schnittstellendefinition wahrscheinlich am Wichtigsten, ziemlich am Anfang, weil dadurch keine Doppelarbeit, gemacht wird.“ (I5_147-149)

4.1.7.2 Schnittstellen zu anderen Bereichen

Die Zusammenarbeit mit den Schnittstellen war teilweise sehr fordernd und ist nach der Meinung von I5 stark durch die Rahmenbedingungen beeinflusst. Hierbei kommt auch die Abhängigkeit bei Entscheidungen von anderen ins Spiel, wobei es auch darum geht Kompromisse einzugehen. Im Großen und Ganzen beschreiben I6 und I7 auch ihre Zusammenarbeit als geprägt von Abstimmungen mit anderen Schnittstellen, wobei I7 ebenso wie I5 da auch von komplexen Vorgängen sprechen. Wesentlich entspannter definiert I6 diese Prozesse, denn es wird relativ locker und ungebunden abgestimmt und vorgegangen.

„Das war nicht immer einfach [...] wo dann auf einmal was verlangt wurde vom Projekt, was einfach nicht erfüllt werden konnte, weil andere Bereiche nicht den Input geliefert haben, den sie liefern hätten müssen.“ (I5_Z59-62)

An dieser Stelle führt I8 einen weiteren bedeutenden Aspekt ein, denn die Zusammenarbeit mit den Schnittstellen ist auch davon abhängig, inwiefern die Partner Know-how und Erfahrung besitzen. Daher ist auch darauf zu achten, dass die Rahmenbedingungen geschaffen werden.

„Arbeitsumfeld geschaffen wird, wo man sich verlassen kann, auf jede einzelne Stelle, das sie das Know-how hat, dass sie die Erfahrung hat und die richtige Entscheidung trifft.“ (I8_Z71-72)

4.1.7.3 Schnittstellen – Verantwortlichkeiten

An diesem Punkt sind sich die TeilnehmerInnen I1, I4, I5, I7, I8, I9 und I10 vollkommen einig. Sie alle benötigen klare Definition der Verantwortlichkeiten, um eine effiziente Arbeitsweise und ergo Leistung zu gewährleisten.

„Es sollte wirklich ganz genau, definiert sein, wer was zu machen hat. Weil wenn das gruppenübergreifend zu machen ist, und dass das nie so ganz klar war, was mache ich?“ (I1_Z223-225)

„Das ist ein Muss, Verantwortlichkeiten im Vorfeld müssen sofort dargestellt werden und auch gefestigt werden.“ (I4_Z88-91)

„ja die Entscheidungsbefugnis muss klar geregelt sein, das muss eindeutig sein, wer hat das letzte Wort.“ (I5_110)

„Das ist sehr wichtig, wenn das nicht klar definiert ist, dann wird es nicht gemacht, dann gibt es nur Diskussionen, dann gibt's nur Reibereien und Streitereien..“ (I8_Z144-152)

I8 und I9 streichen die Optimierung und Zeitersparnis bei Abläufen und Entscheidungsfindung hervor, obschon I1 und I4 schlicht die richtige Ansprechstelle ins Licht gerückt haben möchten, wo klare Regelungen helfen. I7 plädiert dennoch für das so genannte ‚über den Tellerrand Sehen‘, um ausnahmsweise auch auszuhelfen, fernab der Grundregelung. Teilnehmer I6 akzentuiert diese Auffassungen, denn bei ihm fehlen oft definierte Verantwortlichkeiten, woraus Ineffizienz und Leerlauf resultieren. Abschließend bringt I10 die Facette der Sicherheit mit ein, die aus klaren Regelungen und Standards erwachsen kann. Unterdessen plädiert sie für einen gewissen Spielraum, um Flexibilität aus Sicht der Führungskraft zu wahren.

„Individuellen Spielraum, insbesondere für Führungskräfte, damit sie auch über den Tellerrand hinausgehen können, sollen und das das vom Unternehmen erwünscht ist.“ (I10_Z52-53)

4.1.7.4 Effizienz

Das Thema Effizienz wird von I6 und I8 differenziert betrachtet. Einerseits erwähnt I6 eine Hands-on Mentalität, beschwert sich jedoch über IT-Problematik bei der Realisierung und teils Abteilungsdenken. Dinge werden oftmals gut angepackt aber kurz vor Fertigstellung verworfen. Ganz anders sieht I8 die Ineffizienz größtenteils als Folge von fehlenden Ressourcen und Schulungen bzw. wegen der großen Anzahl an neuen MitarbeiterInnen.

„Es ist überall eine Hands-on Mentalität dabei. Es werden schon die Dinge angepackt. Oftmals nicht voll und ganz bis zum Ende gedacht, umfangreich gedacht, sondern nur was halt nicht zu viel Aufwand ist.“ (I6_Z52-54)

„Ich versuche auch das Arbeitsumfeld zu schaffen, das sie gerne arbeiten kommen.“ (I8_Z38)

4.1.8 Führung

Führung nimmt im Bereiche der Zusammenarbeit einen sehr hohen Stellenwert ein. Als sehr grundlegende Aufgabe dreht sich vieles um Vorgaben, Selbstständigkeit, Gestaltungsspielraum, Verantwortung, Verantwortung zu übertragen und Motivation. Der Begriff Führung mit all seinen Facetten wird unter dem Aspekt der Führung in Kapitel 4.3

näher aufgearbeitet. Vorab wird jedoch auch der Relevanz für den Bereich der Zusammenarbeit kurz Raum gegeben, da im Zuge der Befragung zur Zusammenarbeit oft darauf hingewiesen wurde.

„Ich pflege auch mal, ein sehr offenes Verhältnis mit allen Mitarbeitern, die direkt mir unterstellt sind, bzw. schaue ich auch, dass es freundschaftlich läuft, aber trotzdem noch immer eine gewisse Distanz gewahrt wird, eine Distanz, wo ich noch immer sagen kann, am Ende des Tages, bin ich der Gruppenleiter für des, und das obliegt mir und nicht dem Mitarbeiter.“ (I2_Z49-52)

Eingangs umschreibt dieses Zitat den Umfang ganz trefflich, obzwar ein offenes Verhältnis und freundschaftliche Umgangsformen wichtig sind, bleibt eine Distanz gewahrt und am Ende des Tages trifft exakt einer die Entscheidung.

I7 sieht in Zusammenarbeit einen Prozess der gemeinsamen Lösungsfindung und Zielerreichung aber auch der Delegation.

„Man kriegt Ziele von außen von oben, macht daraus selber Ziele und muss sie dann selber mit anderen zu einer Lösung führen, delegieren und das ist das Thema Zusammenarbeit.“ (I7_Z37-38)

4.1.8.1 Vorgaben

Auf Kosten der MitarbeiterInnen und Ressourcen, werden gute Umsätze und Zahlen generiert. Die Belastung für die einzelnen Personen und gewisse Unzufriedenheit mit der Situation werden indes nicht betrachtet. Das wäre jedoch die Pflicht der Führungskräfte, für eine Ausgewogenheit zu sorgen und die Ressourcenplanung angemessen auszuführen. I1 zeichnet ein sehr durchwachsenes Bild von Vorgaben und Führung. Abhängig von der Führungskraft mehr oder weniger positiv und bei jedem neuen Vorgesetzten kommt kurzfristig Aufbruchsstimmung auf.

„Ein neuer Chef ist dann auch oft eine ganz neue Chance, weil da rennt wieder alles ganz anders, das ist eine ganz andere Dynamik im Haus, das glaubt man oft gar nicht.“ (I1_175-176)

Führung verbindet I5 grundsätzlich mit viel Freiraum und Selbstständigkeit. Auch I7 skizziert ein Agieren in vorgegebene Grenzen bei möglichst viel Spielraum. Die Führung spürt man nur bei Abweichungen, welche dann korrigierend eingreift. Zusätzlich wirft I7 einen interessanten Ansatz auf, indem er Vorgaben in den Kontext zu Effizienz setzt und damit maßvolle Selbstständigkeit adressiert. Indessen werden Aufgaben von Führungskräften thematisch vom Management abgegrenzt, das für die Strategie zuständig ist, doch Führen obliegt den Führungskräften.

4.1.8.2 Gestaltungsmöglichkeiten

Die Subkategorie Gestaltungsmöglichkeit hängt unmittelbar mit Selbstständigkeit und Vorgaben zusammen. Die Auffassung diesbezüglich scheint sehr stark von der jeweiligen Situation, handelnden Personen und Führung abzuhängen.

Vorgaben waren gelegentlich etwas zu restriktiv aber jedenfalls größtenteils zu wenig konkret, wodurch die Möglichkeit für mehr Selbstständigkeit entstanden ist. I5 betont einmal mehr, dass es durchwegs ausreichend Raum zu Gestaltung gab und Selbstständigkeit begünstigt wurde.

„Diese relative Selbstständigkeit, manchmal war die Vorgabe, vielleicht nicht ganz so, wie man sie sich gewünscht hätte, sie war zu restriktiv, zu wenig strukturiert, eine zu rasch aufgegriffene Idee, noch unausgegoren [...] aber im Großen und Ganzen, war es gekennzeichnet, von dieser großen Selbstständigkeit, die ich gehabt habe, in der Umsetzung, in der Durchführung.“ (I5_62-68)

Das Übertragen von Verantwortung wurde in Kapitel XYZ näher betrachtet und führt zu einem....

4.1.8.3 Verantwortung übertragen

In diesem Unterpunkt wird deutlich wie Verantwortung und Selbstwertgefühl bzw. Motivation zusammenspielen.

Ein Teil der Verantwortung wird übertragen, wodurch die Motivation steigt aber auch die Organisation und die Führungsebene entlastet wird. Diese Auffassung teilen I5 und I8. Wobei I5 auch das gesteigerte Selbstwertgefühl infolge von Verantwortung anführt. I8 konnte durch verteilte Verantwortung seine MitarbeiterInnen zu mehr Engagement, Anteilnahme und eigenständigen Entscheidungen bewegen.

„Verantwortung im Sinn von Verantwortung übertragen an jemanden, das sollte möglich bald übertragen werden, weil das hebt letztendlich auch das Selbstwertgefühl, derer die die Verantwortung übertragen bekommen.“ (I5_113-120)

I9 zeigt trotz der Vorteile auch eine Trendumkehr, die erst durch den Einsatz moderner Medien initiiert wurde. Die Verantwortung wird gewissermaßen von den Facharbeitern auf ihre Vorgesetzten übertragen. Das steht also entschieden gegen den Grundgedanken, durch Mitwirken an Entscheidungen, Motivation und Selbstwertgefühl zu steigern.

4.2 Aspekte der Arbeitszufriedenheit

Folgende Kategorien und Subkategorien sind mit Fokus auf die Arbeitszufriedenheit von Essenz und werden wie folgt aufgegriffen.

4.2.1 Zufriedenheit im Arbeitsalltag

Der Befragte I2 führt diverse Unstimmigkeiten in der Zusammenarbeit auf unerfahrene KollegInnen und die hohe Fluktuation zurück. In anderen Bereichen treten große Defizite in Struktur, Führung und Know-how auf. Außerdem stimmen politische Einflüsse auf Entscheidungen und das Miteinander teilweise nachdenklich. Teilnehmer I4 lässt mit feh-

lender Wertschätzung von Seiten seiner Vorgesetzten aufhorchen, während die Zusammenarbeit grundsätzlich mit den KollegInnen Zufriedenheit schafft und von gegenseitiger Wertschätzung gekennzeichnet ist.

„Wertschätzung gibt für die Mitarbeit. So wie mein Kollege es zu mir sagt, ich habe das gut gemacht, sage ich halt auch zu meinem Kollegen ‚good Job‘.“ (F4_Z133-137)

Dazu ergänzt I3 den richtigen Mix aus vielen Faktoren der zur Zufriedenheit führt und bezeichnet die Balance aus Firmeninteressen und Privatem als ausschlaggebend.

„Das sind denke ich viele Faktoren, welche zu einer guten Arbeitszufriedenheit dazu passen, die man vereinen muss, man muss die Firmeninteressen wahren, man muss die persönlichen Interessen wahren, man muss seine eigenen persönlichen Interessen wahren, um nicht selbst zu kurz zu kommen und irgendwo alles Abgeladene, selbst aufarbeiten zu müssen, weil das wird man nicht schaffen. Aber ich glaube, wenn man da einen gesunden Mix findet.“ (I3_Z462-467)

Der Interviewte I7 beleuchtet das Thema dabei auch von der Seite der Nachhaltigkeit und des Erfolges. Wann immer etwas getan wird, dann sollte es richtig getan werden. Überdies stimmen ihn Hygienefaktoren wie pünktliche Bezahlung zufrieden.

„Wenn man jetzt die Zufriedenheit mit der Arbeit definiert, dann hängt das Eins zu Eins mit den Punkten zusammen, die man vorher besprochen haben zB. Zuständigkeiten[...]Aber wenn man heute ein Problem bei einem Produkt nachhaltig löst, dass es nicht mehr auftritt das ist Erfolg [...] und die nachhaltigen Dinge sind die, für die man lebt in unserem Job.“ (I7_Z89-100)

Es zeigen sich in den Erzählungen von I8 die Auswirkung von ausgelasteten MitarbeiterInnen, die mehr oder weniger bereits vollkommen verplant sind und danach nur schwer auf plötzlich auftretende Themen reagieren können. Langfristig ist das nicht zufriedenstellend und absolut ineffizient. Eine aktive Gestaltung ist kaum möglich, man gerät in ein fremdgesteuertes Rad und der Verwaltungsaufwand lähmt die Abläufe. Zusätzlich sind die vielen Besprechungen zeitraubend, ob Vorbereitung und Erstellen von Präsentationen. Über den Tellerrand blicken, die Tragweite einer Entscheidung auch abteilungsübergreifend sehen und als eine Firma agieren und nicht zum Vorteil einer Abteilung Schaden einer anderen herbeiführen runden für I8 das Bild ab.

„Ich würde sagen, die Zusammenarbeit ist gut, wobei ich Verbesserungspotential sehe...Was mir fehlt ist ein bisschen, das Feingefühl, oder das Mitdenken, wenn ich ein bestimmtes Thema behandelt haben möchte oder ein bestimmtes Thema umgesetzt haben möchte, dass man da ein bisschen mitdenkt und sich ein bisschen hineinfühlt.“ (I8_Z275-279)

Zur Steigerung der Zufriedenheit organisiert die Firma bei I9 Events, um wieder etwas näher zusammenzurücken. Andererseits gibt er zu bedenken, dass die Menschen individuell sehr unterschiedlich sind und eine andere Auffassung haben.

Zufriedenheit hat nach I10 auch mit dem richtigen personellen Einsatz zu tun. Sie unterstreicht dabei auch die Wichtigkeit von direktem, persönlichen Kontakt und die vielen

Gespräche, die zur Zufriedenheit beitragen. Mit einem Zwischensatz beleuchtet sie gar die negative Auswirkung von Virtualisierung, die dem vorhin erwähnten Aspekt der Zufriedenheit zumindest entgegenstrebt.

Der Befragte I2 brachte einen zusätzlichen neuen Aspekt ein, den des Selbstschutzes. Das heißt bestimmte negative Einflüsse erreichen das Empfinden nicht mehr und werden nicht mehr aufgenommen, sie prallen am Schutzmantel ab.

„Man baut einen Schutzmantel auf und lässt das garnet mehr zu, dass der Gedanke überhaupt im Kopf herum kursiert. Das heißt du baust selber um dich [...] einen Schutzwall auf...weil alles andere würde mich persönlich zermürben.“ (I2_Z239-248)

4.2.2 Idealzustand

Dieser ideale Zustand brächte motivierte, zufriedene MitarbeiterInnen hervor, wo sich MitarbeiterInnen mit ihrer Tätigkeit identifizieren, so sieht es etwa I2.

„Ich glaub, dass das ein starker Beitrag ist, ob ein Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen identifizieren kann.“ (I2_Z423-424)

Der Befragte I8 macht diesen Idealzustand an einer ausgewogenen Personalstärke mit Nachhaltigkeit fest, wobei das Gesamtfeld endlich wieder in den normalen Arbeitsalltag eintreten könnte, ohne Personalnotstand und Anlagenstillstände. I9 würde mehr delegieren und sich mehr um seine Kernthemen kümmern.

„Dann würde ich, wahrscheinlich mehr delegieren bzw. meinen Mitarbeitern gewisse Probleme die bei Ihnen entstanden sind, nicht abnehmen. Sodass ich zu meinen Kerntätigkeiten komme und nicht zuerst, ihre Probleme löse und dann erst um meine Aufgaben kümmere.“ (I9_Z109-111)

Die Befragte I10 umreißt den Idealzustand etwas differenziert, denn sie braucht eine ansprechende Aufgabe, möchte Leistung zeigen und genießt am Abend das Gefühl etwas vollbracht zu haben.

Den idealen Zustand wird es ohnehin nicht geben und er wäre zudem sehr subjektiv.

In der Theorie findet man den Hinweis, dass sich die Leistung einer Person mit steigender Identifikation erhöht, in Bezug auf die Qualität der Arbeit und der Einsatzbereitschaft.

4.2.3 Privates & Vereinbarkeit mit Beruf

Wenngleich im Wesentlichen Privates im Einklang mit Beruflichem stehen sollte - gehen I2 und I3 d'accord - bedarf es auch einer Trennung von Privat und Beruf. Darauf legt I2 besonderen Wert. I3 streicht die Notwendigkeit hervor, dass auf private Angelegenheiten eingegangen werden sollte, um so Bindung und Leistungsfähigkeit zu erhöhen. Dessen ungeachtet weist I2 auf die schwierige Herausforderung hin, hier einen fairen Umgang

mit allen zu pflegen, ohne manche zu bevorzugen oder gar eine Grenze zu überschreiten.

„Also ich glaube halt, dass man auf der Arbeit nur glücklich sein kann, wenn das private und das Berufsumfeld zusammen passt.“ (I3_Z146-150)

4.2.4 Arbeitsumfeld

4.2.4.1 Arbeitsbedingungen & Arbeitsklima

I1 hat sich selbst etwas in Bedrängnis gebracht, da sie stets den extra Schritt gegangen ist, anstatt zu sagen wenn es zu viel geworden ist. Dabei behält man im Hinterkopf, dass man mehr leisten muss als die jüngeren Kollegen, um nicht ins Hintertreffen zu geraten. Das geht so weit, auch krank in die Arbeit zu gehen.

Laut eigener Aussage, genießt I6 größtenteils Freiraum und zeitliche Flexibilität und I4 darf sein Wissen an jüngere Kollegen weitergeben, welche es mit gutem Arbeitsklima unter Kollegen danken.

„Es ist auch von Abteilung zu Abteilung unterschiedlich, mein Chef ist prinzipiell kulant und offen und flexibel, wenn ich mal später kommen muss oder früher gehen will. Der lässt prinzipiell sehr viel freie Hand, das ist insgesamt ein sehr positiver Punkt.“ (I6_Z114-117)

Auf I8 kamen einige Altlasten zu, die erst durch sein Zutun gelöst wurden. Er hat einige grundlegende Veränderungen zur Freude der MitarbeiterInnen umgesetzt. So werden diese fortan wieder miteinbezogen und entsprechend ihrer Stärken eingesetzt.

I9 empfindet das Arbeitsklima insgesamt sehr stimmig und führt das auch auf die langjährigen Beziehungen zurück, sowie darauf dass man aktiv daran gearbeitet hat ein gutes Klima zu schaffen. In eine andere Richtung denkt I10, denn gerade die Herausforderung das Potenzial im Zusammenspiel nutzbar zu machen, bringt Zufriedenheit. Weiters gehört für sie Kreativität dazu und man muss einfach auch hartnäckig an einer Sache dran bleiben, um zum Erfolg zu gelangen.

„Arbeitsbedingungen waren soweit gut. Arbeitsklima war bei uns eigentlich auch immer sehr gut, weil man ein Augenmerk darauf gelegt hat.“ (I9_Z81-82)

4.2.4.2 Arbeitsplatz & Arbeitsumgebung

I3, I6, I8 und I10 sind im Allgemeinen mit ihrem Arbeitsplatz und der Umgebung zufrieden. Ganz im Gegensatz dazu ist I4 mit dem Großraumbüro alter Machart wenig zufrieden. Dabei betont I10 vor allem die menschliche Komponente, die anderen bezogen sich auf die Räumlichkeit und den physischen Arbeitsplatz. I8 lobt die Möglichkeit diese Situation noch weiter individuell anpassen zu dürfen.

4.2.4.3 Technische Ausstattung

An dieser Stelle attestiert der sonst sehr zufriedene I3 dem Equipment ein schlechtes Zeugnis. Er macht das vor allem an der in die Jahre gekommenen Daten-Infrastruktur und langsamen, unzuverlässigen Internetverbindung fest.

„Wenn ich mir jetzt das Thema Infrastruktur anschau [...] haben wir leider nicht unseren Konzern Standard...Das Thema Infrastruktur in Richtung der Datenanbindung, wie schnell ist man im Netzwerk, was stellt mir mein Internetdienstleister der Gemeinde zur Verfügung...muss man sagen, sind wir im Verhältnis zu dem was wir alles tun wollen hinterwäldlich.“ (I3_Z394-397)

Zusammenfassend werden Infrastruktur und technische Ausstattung auch in der Subkategorie 4.4.3 behandelt, da es hier wie dort Grundlage für effiziente Kommunikation und Zusammenarbeit ist. Wann immer diese Voraussetzungen nicht gegeben sind führen sie unweigerlich zu Unzufriedenheit und schmälern das Ergebnis unmittelbar.

4.2.5 Arbeitstätigkeit

4.2.5.1 Herausforderung

Während I1 den steigenden administrativen Aufwand anführt und trotzdem dessen Sinnhaftigkeit anerkennt, sieht sich I2 gewissermaßen am Ende seiner Entwicklungsmöglichkeiten angekommen ob seiner Schulbildung und begrenzter Spezialisierungen in seinem Bereich.

Der Befragte I4 gibt sich gar unterfordert mit seiner derzeitigen Aufgabe, er vermisst Neues und etwas Abwechslung. Indes erfährt er Unzufriedenheit, weil er seine Erfahrung nicht mehr einbringen kann. Es wird deutlich, dass sein Vorgesetzter hier einige Abläufe zu Ungunsten der direkten Arbeitstätigkeit verändert hat und es bedarf Schulungen, so dass man für neue Herausforderungen gerüstet ist. Schließlich mahnt er das fehlende entgegengebrachte Vertrauen seines Vorgesetzten ein. Das deckt sich exakt mit anderen Textpassagen und Aussagen von I4, wo er mehrmals von ‚Entmündigung‘ durch den Vorgesetzten sprach. Unterdes zählt nur die Meinung des Vorgesetzten und er agiert sehr autoritär, hemmt die Geführten gar in ihrer Selbstständigkeit und Entwicklung.

„Es ist einfach immer das Wiederholende, immer das Gleiche.“ (I4_Z141-142)

Es besteht hier die Hoffnung des Teilnehmers I8, dass sich der Verwaltungsaufwand ein wenig reduzieren und der Berichtsaufwand verringert. Indes erklärt er deutlich, dass der Wildwuchs an Besprechungen sehr viel Zeit in Anspruch nimmt und dadurch die Zeit für andere wichtige Tätigkeiten fehlt. Zudem kommt es häufig zu zeitgleichen Doppelbuchungen, wodurch eine Teilnahme und effizientes Mitwirken fast ausgeschlossen sind.

I9 sieht seine Herausforderung darin Kindergärtner zu spielen und danach noch Probleme zu lösen und ist damit zufrieden. Es springt ins Auge, dass I10 ständig nach einem Mehr an Aufgabe und Herausforderung sucht, doch die Optionen bestehen nicht, woraus dann tendenziell Unzufriedenheit entspringt.

„Es ist immer zu wenig Zeit, man ist häufig unter Druck bzw. 40 % ist Kindergarten und 60 % ist Problemlösen.“ (I9_Z104-105)

„Der Drang nach mehr ist da, die Option aber nicht [...] mir als Person, ist bei unserem Unternehmen, oft zu wenig Herausforderung.“ (I10_Z97-99)

4.2.5.2 Sinnhaftigkeit von Tätigkeiten

I1, I2, I5 und I7 benennen die Sinnhaftigkeit unterschiedlich, meinen aber alle das Gleiche. I5 kennzeichnet vor allem politisch orientierte Aufgaben als wenig sinnvoll und I2 ergänzt, dass selbst dabei das Maximum herausgeholt werden kann. Daneben meint er, es wäre oft schwierig zu entscheiden ob man ‚ja‘ oder ‚nein‘ zu etwas sagt, wegen der Außenwirkung. Für I5 darf man keinesfalls nur mehr zum Befehlsempfänger werden. I1 erzählt von den großen Unterschieden zwischen Theorie und Praxis. Dabei entsteht großer Unmut, wenn man für eine Sache im Auftrag der Vorgesetzten eintritt und dann gerade jene anders entscheiden. I7 hat seine liebe Not mit wenig sinnhaften Tätigkeiten. Zwar arbeiten MitarbeiterInnen meistens weiterhin mit Einsatz, wie I5 ausführt, doch es dürfte nur über einen begrenzten Zeitraum realistisch sein, ohne Sinn Leistung erbringen zu können. Jedenfalls leidet die Zufriedenheit darunter.

„Zuerst die Leute überreden, dass sie sich bereit erklären, da mitzumachen, und dann musst ihnen sagen, es tut mir leid.“ (I1_Z100-104)

„Sinn, Sinn des ist..des is, sag i amoi...relativ schwierig.“ (I2_Z254-270)

„Ich habe es ordentlich gemacht, bekomme dafür ja bezahlt. Aber Freude hat mir das nicht gemacht.“ (I5_Z172-173)

„Dieses dumme wiederkehrende befüllen von Zahlen und Daten, das kann eine Maschine viel besser.“ (I7_Z143-148)

4.2.6 Zufriedenheit in der Zusammenarbeit

Der Schlüssel zur Zufriedenheit liegt unter anderem darin an einem gemeinsamen Strang zu ziehen, meint I5, betont aber auch die Schwierigkeit wenn man in der Zusammenarbeit und für die eigene Leistungserbringung vom Input anderer abhängig ist. Dabei fordert er verständnisvolle Führungskräfte, die das angemessen bewerten.

„Am gemeinsamen Strang ziehen, wenn das funktioniert, dann ergibt das automatisch die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit.“ (I5_Z215-221)

Auf der persönlichen Ebene bestehen weder für I2, I6 noch I7 Defizite. I6 gibt aber in den Worten von zu wenig Koordination, Planung und kurzfristigem Denken seiner bedingten Unzufriedenheit Raum. Wenigstens herrscht etwas Spontanität und Abwechslung. Vorhandenes Wissen wird nach I7 nicht genutzt, wodurch ein Teilpotenzial nicht gehoben wird. Auf der anderen Seite demotiviert das die involvierten Personen, weil ihre Meinung nicht gefragt ist und schließlich leidet der Erfolg und die Effizienz darunter. Er ist jedoch mit seinem Team sehr zufrieden ob des guten Querschnitts an Einsteigern, Erfahrungen, Expertentum und frischem Wind.

4.2.7 Zufriedenheitsfaktoren

4.2.7.1 Motivations- & Demotivationsfaktoren

I1 berichtet von einem sensiblen Teamgebilde. Eine plötzliche Veränderung, als jemand von außen ins Team kam, hinterließ tiefe Spuren. Die Zusammenarbeit war von dort an nicht mehr dieselbe und es kam zu großer Demotivation bis diese Person wieder fort war. I2 vermisst das Maß und Ziel das an den Tag gelegt wird. Vieles wird über einen Kamm geschoren und auf die Motivation der MitarbeiterInnen wird zu wenig geachtet. Für I3 ist Motivation, mit KollegInnen auf hohem Niveau zu arbeiten und ein gutes Auskommen zu finden. Monetäre Zuwendungen sind in seinen Augen motivational nur von kurzer Dauer.

„Geld ist immer nur ein kurzer Impuls. Für mich ist viel wichtiger in der Arbeitswelt, ein gutes Auskommen mit den Kollegen zu haben. Fachliche Themen offen und mit gutem Level mit anderen Partner egal ob es in der eigenen Abteilung oder aus der anderen Abteilung besprechen zu können, Verständnis dafür zu haben und so steigere ich halt die Zufriedenheit.“ (I3_Z439-443)

Der Teilnehmer I4 stößt sich an der belehrenden Art und der restriktiven Haltung seines Vorgesetzten hinsichtlich des eingeräumten Entscheidungsspielraums.

„Die Art und Weise wie ein Mensch mit einem spricht und immer belehrend wirkt und quasi lapidar gesagt entmündigt... in seiner Ausübung der Tätigkeit.“ (I4_Z186-187)

Interviewpartner I5 konstatiert, dass der ideale Chef die auftretenden Widerstände berücksichtigen würde, sowie ein Gefühl für große Änderungen haben sollte. Es scheint hier, dass es tendenziell negative Erfahrungen mit Vorgesetzten gegeben hat, die diesen Punkten keine Aufmerksamkeit geschenkt haben und so die MitarbeiterInnen im Regen stehen gelassen haben.

Wenig sinnvolle und erfüllende Arbeitstätigkeiten und systematisches Vernachlässigen von modernen Ansätzen führen bei I7 zu wenig Motivation.

„Extrem frustrieren ist, dass man im Jahr 2018, wo man von Smart Home, smart factories, smart was auch immer [...] und was macht man in der Kernindustrie Automobil. Man füllt Excel Listen aus und macht Power Point Präsentationen manuell von hochbezahlten Ingenieuren.“ (I7_Z135-140)

In den Erzählungen von I8 findet sich große Demotivation, vor allem wegen der unmittelbaren Führungskraft, die in Unzufriedenheit und hoher Fluktuation endete.

„Hohe Fluktuation ja, 50 % war natürlich Abgang – ein Mitarbeiter ist in Vorruhestand gegangen, ein Mitarbeiter hat krankheitsbedingt aufhören müssen, ist in einer anderen Position untergekommen und die andere Hälfte muss ich sagen ist leider von alleine gegangen.“ (I8_Z106-109)

4.2.7.2 Selbstständigkeit

Dass MitarbeiterInnen Freiraum benötigen, um sich entfalten zu können, wird in diesen Passagen von I8 und I9 klar. Gleichwohl zeigen die Zeilen, dass es stark personenabhängig ist, denn nicht jede Person kann mit dieser Selbstständigkeit umgehen. Es braucht abhängig von der Person mehr oder weniger Freiraum, aber auch ein unterschiedliches Maß an Kontrolle und Orientierung durch die Führungskraft.

„Ich sage mal, wenn man ein konstruktives Umfeld haben möchte, muss man natürlich den Mitarbeiter Freiräume lassen.“ (I8_Z297-302)

„Dieser Freiraum, dass man sich entfalten kann, war schon wichtig.“ (I9_Z132-138)

I5 bezeichnet die Selbstständigkeit als Hauptfaktor für Zufriedenheit, räumt aber seine glückliche Lage in seinem Job ein und dass es nicht allen MitarbeiterInnen so ergeht.

„Naja, wesentlich ist für mich immer gewesen, diese Selbstständigkeit, die ich einleitend betont habe. Das ist wahrscheinlich, dass wesentlichste Element, in Zusammenhang mit Zufriedenheit.“ (I5_Z156-159)

In den Erläuterungen von I5, I8 und I9 erscheint eine offenbar schwierige Komponente, ein schmaler Grat zwischen Gewähren und Zügeln, als Vorgesetzter Freiraum zu geben, Meinungen zuzulassen und darüber zu diskutieren, ohne sich zu verlieren und gar das Zepter aus der Hand zu geben. I9 betont den Freiraum zur Entfaltung und weiß vom Korsett das einen umgeben kann. Auch sieht er in der Kontrolle keine Abwertung im betriebswirtschaftlichen Sinne.

4.2.7.3 Gestaltungsmöglichkeiten

I7 tritt für gute Vorgaben und entsprechend effiziente Gestaltung ein, legt dabei aber weniger Wert auf die persönliche Note. Die TeilnehmerInnen I9 und I10 begrüßen den großzügigen Gestaltungsspielraum und I10 präzisiert noch in Form von Erwartungen die ihr Vorgesetzter an sie gerichtet hat. Denn solange die erfüllt werden räumt man ihr vollkommene Gestaltungsfreiheit ein.

„Hat man bei uns von Konzernseite her komplett freie Gestaltungsmöglichkeit.“ (I9_Z123-130)

„Ja, auf alle Fälle, dafür sorgt mein Vorgesetzter, lässt mir Narrenfreiheit.“ (I10_Z162-167)

Gestaltungsmöglichkeit ist nach dem Konzept von Hacker XYZ.

4.2.7.4 Entscheidungen & Mitwirken

Für I2 hat die Möglichkeit der Mitgestaltung große Bedeutung, obzwar er durch die militante Art seines Vorgesetzten wenig Mitspracherecht erfährt. Glücklicherweise ist dieser nach etwas Bedenkzeit dann auch kompromissbereit. I4 ereilt dasselbe Schicksal auch er erhält keine Chance zur Mitgestaltung und möchte auch gar nicht zu sehr über seinen Bereich hinaus wirken, da sonst zusätzliche Arbeit anfällt. Er sieht darin auch einen Punkt weshalb die Zufriedenheit gesunken ist.

„Nein, also Entscheidungen, wenn es Entscheidungen gibt, wir liefern das Futter oder wir liefern das Baumaterial und die Entscheidungen, ob etwas gebaut wird oder nicht, entscheidet dann immer unser Management.“ (I4_Z164-168)

Darüber hinaus würde I2 gerne seinen MitarbeiterInnen mehr Freiraum geben, kann es aber nicht selbst entscheiden und ist zu sehr von Vorgaben und den Vorgesetzten abhängig, was sich auch in Demotivation auf der MitarbeiterInnenseite niederschlägt.

„Ist für mich sehr wichtig, ja. Weil wenn ich mitbestimmen kann [...] es ist immer leichter, wenn man etwas mitgestalten kann, weil man sich dementsprechend, damit identifiziert bzw. drückt man auch seinen eigenen Stempel auf. Es macht es auch leichter dann, wenn man dahinter steht. Wenn man sagt, man hat mitbestimmt, die Entscheidung mitgetragen.“ (I2_Z426-432)

Ein konträres Bild zeichnen I1, I6 und I9, die stets miteinbezogen werden deren Ansicht Berücksichtigung findet. Bei bestimmten Entscheidungen die seinen Bereich unmittelbar betreffen möchte I9 unbedingt eingebunden werden ihm ist wichtig diese mitzutragen. I7 findet einen pragmatischen Zugang und ist primär an guten Entscheidungen interessiert, unabhängig seines Mitwirkens.

„Die Gestaltungsfreiheit von meinem Einflussgebiet ist relativ groß und gut.“ (I6_108-122)

I8 empfindet den Einbezug der MitarbeiterInnen unter dem Gesichtspunkt der selbstständigen Verrichtung von Tätigkeiten als sehr sinnstiftend, da er nicht immer verfügbar sei. Somit können viele Standardaktivitäten rasch und richtig entschieden werden.

Mitwirken bei Entscheidungen ist ...

4.2.7.5 Motivation

I1 hat einen ganz besonderen Zugang zu diesem Thema. Sie motiviert sich selbst indem sie stets versucht neue Aufgaben zu meistern, hier war der Wille einfach da.

„Ich bin ein alter Hase in dem Bereich, das muss ich schaffen, das möchte ich schaffen..und das waren diese mehr als 20 Jahre in dem Bereich, eigentlich eine ganz ganz tolle Sache, nie war es langweilig, immer irgendwie anders, immer andere Aufgaben.“ (I1_Z159-162)

I2 würde seinen Geführten gerne den einen oder anderen Wunsch erfüllen, um die Motivation zu steigern. Dieser Art der Zuwendung wird jedoch von oben her keine Bedeutung zugemessen und so kann I2 auch nichts tun. Unterdessen demotivieren ihn die Arbeitsweise und Unzulänglichkeiten der Prozesspartner sowie der teils ausgeprägte Einsparungsgedanke, der bei den MitarbeiterInnen Demotivation hervorruft. Auch hätte I2 gerne mehr Entscheidungsgewalt und wünschte sich effizientere Projektpartner und klar definierte Schnittstellen. Überdies sollte sein Vorgesetzter die Interessen der Abteilung mehr gewichten und nicht rein aus Firmensicht agieren.

Der Interviewpartner I8 gibt sich Mühe im Umgang mit den MitarbeiterInnen. Die Geführten danken es mit motivierter Arbeitsweise und geben es mit einem Mehr an Engagement zurück.

„Ich versuche auch gut mit den Mitarbeitern umzugehen. Ja, und bekomme auch den dementsprechenden Einsatz zurück und die Leute arbeiten engagiert.“ (I8_Z35-38)

4.2.7.6 Wertschätzung – Anerkennung

Für I2, I4, I6, I7, I8 und I9 ist Anerkennung etwas Wesentliches, sei es als ein ‚Danke‘ oder als Wertschätzung einer Arbeit. I10 schätzt die Wertschätzung von oben und grenzt das deutlich von jener aus der Mitarbeitersicht ab. Sie bringt es auf den Punkt, denn es geht hier nicht um Freundschaft, sondern um die Erfüllung einer Führungsaufgabe.

„Und ich muss sagen, es wäre halt oft schön, wenn man sagt, ok, man hat was gut gemacht und am Ende des Tages, ja, ich sag jetzt nicht Anerkennung, aber oft ist ein Danke für mich genauso eine Anerkennung. Dass man eine Arbeit gut gemacht hat. Das fehlt halt auch.“ (I2_Z376-379)

„Geld ist nicht so wichtig. Wertschätzung ist das Wichtigste! Die Idee muss ankommen, muss angenommen werden, nicht nur vom Chef sondern auch von den künftig Betroffenen und das ist mit Sicherheit, das Wichtigste, dass sie das anerkennen. Also insofern sehr wichtig.“ (I5_Z285-288)

In der Firma von I6 wird Mehrleistung zumeist monetär honoriert und es gibt kleine Aufmerksamkeiten. I7 ergänzt, dass selbst Kritik wertschätzend sein kann. Bei besonderen Leistungen sollte den MitarbeiterInnen persönlich gedankt werden.

„Das ist eines der Kernthemen. Also man kann wertschätzend Kritik üben. Schlimmster Zustand ist, egal wie man eine Tätigkeit macht, es ist immer gleich, den Respekt und die Wertschätzung ist glaube ich das Zentrale Instrument des Zusammenlebens zwischen Menschen.“ (I7_Z210-216)

Viele Personen geben gar nicht zu wie wichtig ihnen Wertschätzung ist, meint etwa I9.

4.2.7.7 Freiraum versus Kontrolle

Kontrolle ist eine sehr diffizile Materie. Wenngleich Kontrolle unter dem Aspekt der Führung gewiss ein bedeutender Faktor ist, so ist dieser fast ausschließlich im Bereich der Fragen zur Arbeitszufriedenheit aufgegriffen worden.

I3 spielt dabei offenbar auf den Umstand an, nicht eingebunden und informiert zu sein, wodurch das Gefühl der fehlenden Kontrolle hervor tritt.

„Das Thema Vertrauen bezogen auf virtuelle Teams ist glaub ich der maßgeblichste Grund, weil ich die Leute nicht unter Kontrolle habe. Ich muss da einfach Vertrauen mitbringen.“ (I3_Z19-21).

Zu einem gewissen Teil ist Kontrolle gar eine Grundvoraussetzung. So sieht Teilnehmer I9 es recht pragmatisch und meint überspitzt: ‚wer das Geld hat, macht die Regeln‘.

Die Subkategorie Freiraum und Kontrolle wird sehr differenziert wahrgenommen und variiert in der persönlichen Wahrnehmung deutlich. Während die Interviewpartner I5, I7, I9 und I10 meinen Kontrolle ist grundsätzlich in Ordnung, war vor allem I4 und bedingt I7 fast gegenteiliger Meinung. I4 empfindet die Kontrolle als unangenehm, Freiraum gab es wenig und jede Entscheidung wurde vom Vorgesetzten auf den Prüfstand gestellt.

„Klar Kontrolle muss sein, das ist Teil der Aufgabe des Chefs, dass er kontrollieren muss, insofern, darf man.“ (I5_Z305-311)

„Also Kontrolle ist notwendig, sowohl dass man selbst kontrolliert wird und dass man kontrolliert [...] Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Auch wenn man Face-to-face ist und das Vertrauen generell besitzt, die Kontrolle ist notwendig.“ (I10_Z135-138)

„Also ich finde offene Kommunikation und Kontrolle ist ganz wichtig und maßgebend in der Führung.“ (I10_247-248)

Der Befragte I7 zeigt zwei Seiten der Kontrolle und ist der Einschätzung, dass Kontrolle zum Zweck der Fehlervermeidung positiv ist. Gleichwohl lehnt er Kontrolle nur um zu kontrollieren entschieden ab. Für I5 sollte es aber auch nicht in Kleingeistigkeit münden, dennoch Kontrolle, um am Laufenden zu bleiben ist angemessen. Kontrolle ist auch dafür da, um dem Ausnutzen von Freiräumen zu begegnen, bringt I10 ein. Zudem ist Kontrolle auch die Grundlage zur Erhebung und Verbesserung von Abläufen, ob Tätigkeiten richtig ausgeführt werden und ob man am richtigen Weg ist.

„Freiraum sollte jeder haben, aber Freiraum wird auch oft ausgenutzt, und dementsprechend ist Kontrolle maßgebend. Finde ich wichtig, bin ein Kontrollfreak.“ (I10_Z140-141)

4.2.8 Weiterentwicklung

Weiterentwicklung ist ein gewichtiges Thema, das sehen I1, I4, I7, I9 und I10 so. Gerade die rasche Veränderung und der technische Fortschritt verlangen danach. Für I1 und I9 profitiert man von der Fortbildung und dem Perspektivenwechsel auch persönlich. Je mehr man kann, desto begehrter wird man. Die Weiterentwicklung ist für I7 und I9 auch im Sinne des Unternehmens sehr bedeutend und es steigert die Kompetenz. I10 unterstreicht die guten Weiterentwicklungsmöglichkeiten in ihrem Unternehmen, kritisiert aber die Tatsache, dass Personen eher in andere Positionen verschoben denn gekündigt

werden und würde bei den MitarbeiterInnen einen Pflichtanteil an Ausbildung vorschreiben.

„Ich würde sagen sehr wichtig. Heutzutage in der schnellebigen Zeit kommen immer wieder, ich rede jetzt von meiner Branche neue Technologien auf den Markt. Neue Systeme das wäre es halt schon sehr wichtig, auch sich hier weiterentwickeln, um hier immer am neuesten Stand zu sein. Um neues zu lernen, um neues kennenzulernen. Ganz, ganz wichtig, ja.“ (I4_Z193-196)

„Weil sich die Welt weiter dreht. Und wer rastet der rostet, es gibt die Halbwertszeit von Wissen...im Beruf ist das, das Um- und Auf. Gerade in Zeiten wie diesen.“ (I7_Z218-223)

„Ich würde da insbesondere beim Thema Ausbildung ansetzen, das finde ich, das müsste einen Pflichtanteil darstellen, der aber auch ermöglicht wird.“ (I10_Z227-228)

Für I5 sind neue thematische Herausforderungen und der Freiraum diesen nachzugehen wichtiger als Weiterentwicklung im Sinne von Aufstieg.

Wenngleich I6 der Weiterentwicklung nicht abgeneigt wäre, sieht er derzeit in seinem Unternehmen keine Möglichkeit.

Auch für I8 ist das Thema sehr wichtig, jedoch sieht er das Thema Weiterbildung vor dem Hintergrund der Entscheidungskompetenzen, um Flexibilität und Unabhängigkeit zu generieren sowie den MitarbeiterInnen mehr Entscheidungsgewalt übertragen zu können.

4.3 Aspekte der Führung

Unter dem Gesichtspunkte der Führung werden nachstehende Kategorien und Subkategorien gebildet und thematisiert. Unter dem Unterkapitel Begriffe der Führung werden verschiedenartige Definitionen über Führung aus Sicht der Befragten dargelegt.

4.3.1 Begriff der Führung

Für I3 gehört gewissermaßen die ständige Erreichbarkeit dazu und das Einstehen für die Geführten.

„Unter Führung verstehe ich nicht, auf einer Position zu sitzen und nichts für die Mitarbeiter zu tun [...] immer erreichbar zu sein' mmmh und ich glaub, dass...die Welt bringt das immer mehr mit sich, wir arbeiten nicht nur in virtuellen Teams sondern in über mehrere Zeitzonen miteinander versetzt.“ (I3_Z214-228)

I4 sieht in Führung zusätzlich, das Beste aus dem Team heraus zu holen und bestmögliche Ergebnisse zu liefern.

„Also eine Führungsposition einzunehmen bedeutet, Mitarbeiter zu führen, den Mitarbeitern zu unterstützen...Führung heißt mit dem Team zusammenzuarbeiten...und das Beste aus dem Team herauszuholen, die Stärken, die Schwächen jedes einzelnen Mitarbeiters zu kennen, zu wissen,

und diese für das gesamte Bild auszufiltern und das Beste rauszuholen und bestmögliche Lösung und Ergebnis zu erzielen.“ (I4_Z201-209)

Überdies meint I5 wird dem Vorgesetzten auch die Verantwortung zuteil und Führung ist auch abhängig von Wissen, Erfahrung und Routine der MitarbeiterInnen. Unter Führung vereint I6 vor allem klar kommunizierte Erwartungen von Seiten der Führungskraft und diese sollte Respekt genießen.

I7 beschreibt Führung mit zwei Metaphern und seiner Meinung nach sollten Führungskräfte nur bei Schwierigkeiten eingreifen aber sonst die MitarbeiterInnen selbstständig arbeiten lassen. Wohingegen er bestätigt, dass es klare Vorgaben geben muss und Erwartungshaltungen bekannt sein müssen.

„Also frei nach dem Motto, ein guter Chef ist der, wo der Laden läuft, auch wenn er nicht da ist. Es braucht keine Kapitäne die das Schiff steuern, nur wenn es eng wird, der Sturm kommt, bei schlechtem Wetter. Beim schönen Wetter kann der zweite Offizier lenken.“ (I7_Z47-61)

„Gute Rechnung, gute Freunde. Klare Vorgaben, der andere muss wissen, was die Führungskraft von ihm erwartet. Und die Führungskraft muss auch relativ klar sagen, wenn die Erwartungshaltung nicht erfüllt wird.“ (I7_Z252-272)

I8 ordnet Führungskräften die Aufgabe zu, Entscheidungen zu treffen und dahinterzustehen.

„Unter dem Begriff Führung, ich sag jetzt einmal, mehr oder weniger das Lenken der Abteilung [...] von dem Wissen was sind die Ziele, was sind die Aufgaben, Aufgaben der Einzelnen, in Richtung Personalplanung, Nachfolgeplanung, Besetzungen [...] sind alles Führungsaufgaben, die natürlich auch jemanden brauchen, der die Entscheidungen trifft, die sagen, ja der entscheidet das jetzt so und so und ich stehe hinter meiner Entscheidung.“ (I8_Z368-375)

Schließlich sehen I9 und I10 es sehr ähnlich, dass Führung bedeutet, den Rahmen zu schaffen, wo die MitarbeiterInnen ihre Stärken ausspielen können, wobei I10 auch hier Kontrolle als Basis für Justieren und Hilfe ins Feld führt.

„Für mich ist Führung eine Anleitung mehrere Personen, seine eigenen Mitarbeiter, Rahmenbedingungen für meine Mitarbeiter herzustellen, dass diese ihre Stärken ausleben können. Führen bedeutet auch immer, es ist etwas was man tun muss, wenn ich nichts tue, kann ich nicht führen.“ (I9_Z176-179)

„Führung ist den Menschen Freiraum geben, aber trotzdem mit Kontrolle. Die Organisation bereitstellen, die Menschen arbeiten lassen, aber sie dann auch wieder kontrollieren und den wirtschaftlichen Erfolg zu sichern.“ (I10_Z238-243)

Mehrheitlich verstehen die Interviewten unter dem Begriff Führung, den Geführten Anleitung und Orientierung zu geben, Anlaufstelle zu sein aber auch Vorgaben und Kontrolle sind charakteristisch.

4.3.2 Was macht Führung aus?

Die Interviewpartnerin I1 möchte Menschlichkeit in der Führung nicht vermissen müssen, denn die MitarbeiterInnen geben das in anderer Form zurück. Selbst in schwierigen Situationen werden sie pflichtbewusst handeln und ihre Funktion ausüben.

„Wenn man das mit Menschlichkeit verbindet ist das glaube ich zu schaffen, mit den Mitarbeitern, weil wenn ich gut behandelt werde, dann gebe ich auch mein bestes.“ (I1_Z408-416)

Den entsprechenden Rahmen für die MitarbeiterInnen zu kreieren, der es begünstigt die Aufgaben zu erfüllen, ist für I2 eine Hauptaufgabe der Führung.

„Mir ist wichtig, sag ich mal, dass ich, dass ich ein Arbeitsumfeld schaffe, das es mir erlaubt und meinen Mitarbeitern erlaubt, ja..mit ihren zugeteilten Ressourcen, wirklich eine Arbeit abzuliefern. Wo sie am Ende des Tages darüber stolz sein können..quasi, und das sie sich mit ihrer Arbeit auch voll identifizieren.“ (I2_Z415-418)

I1 und I2 stimmen in jenen Punkten überein: die Arbeitsverteilung, die Balance von Arbeitspaketen und Auslastung muss stets ausgewogen sein. Führungskräfte sollten mit ihren Ressourcen wirtschaften aber auch ihre MitarbeiterInnen sinnvoll auslasten und nicht überfordern.

I3 ist sich sicher, dass Führungskräfte weniger nach Lösungen suchen, denn Probleme aufzeigen und Wege skizzieren sollten. Indes betont er Vertrauen in die Geführten und deren Kompetenz, aber steht auch für seine Mitarbeiter ein und gibt ihnen Rückendeckung. Dessen ungeachtet erwartet er, im Anlassfall das letzte Wort zu haben und trägt diesfalls auch die Verantwortung. Außerdem sollten Führungskräfte verschiedene Denkweisen verstehen und sich idealerweise in andere hineinversetzen können.

„Für mich als erstes ist das Vertrauen in den Mitarbeiter, ihm fachliche Kompetenz zuzutrauen eine Aufgabe die er bekommt zu bewältigen [...] auch verschiedene Denkweisen zu verstehen.“ (I3_Z220-230)

Unterdes dreht es sich bei I8 darum, den Geführten eine Stütze wie auch Anlaufstelle für Probleme zu sein. Ein klares Verständnis zu schaffen über Ziele und Aufgaben obliegt ebenfalls der Führungskraft. Dass man mit anderen Abteilungen in die Diskussion geht und dort die eigenen Interessen vertritt, ist auch Teil der Führungsaufgabe.

„Also bei Führung ist einmal sicher wichtig, dass die Mitarbeiter wissen, was die Aufgaben sind, was die Ziele sind, das sie wissen, was sind die Prioritäten.“ (I8_Z360-366)

I9 fügt hinzu, dass Führen auch bedeutet, negativen Kontext zu transportieren, Konflikte zu lösen und vor allem Verantwortung zu übernehmen, wo er sich mit I3 einig ist.

„Beim Thema Führung ist mir wichtig, einerseits das gestellte Anforderungen und Aufgaben erledigt werden [...] Führen ist auch immer Kommunikation. Führen ist nicht nur einen positiven Kontext zu überbringen, sondern auch einen negativen. Bzw. ist für mich führen auch immer Konflikte lösen,

die immer wieder auftreten können. Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen.“ (I9_Z181-186)

Den Punkt der offenen Kommunikation schätzen I9 und I10 fast deckungsgleich ein. Während I9 auf bidirektionale Kommunikation Wert legt und auf die Person eingeht, spricht sich auch I10 für eine offene Kommunikation aus. Sie konstatiert die fehlende Offenheit ihres Vorgesetzten.

„Offene Kommunikation, man kann nichts mehr falsch machen als wenn man sich bedeckt hält.“ (I10_245)

4.3.3 Führungsstil & Führungsverhalten

4.3.3.1 Führungsstil

Der jeweilige Führungsstil war aus der Sicht von I1 sehr von den jeweiligen Chefs abhängig und je besser die Ausbildung, desto besser die Vorgesetzten und ihr Stil. Das hat sich dann auch in Vorgaben, Kommunikation und Besprechungen wiedergefunden.

Der Führungsstil des Vorgesetzten von I2 stellt das Unternehmen an erste Stelle, dabei vergisst er manchmal die Auswirkungen auf seine MitarbeiterInnen und verlässt die eigentlichen Regelungen. Überdies sollte man laut I2 auf die unterschiedlichen Charaktere beim Führen eingehen, denn man erreicht jeden Geführten über einen anderen Weg.

Auch I3 und I4 können dem diktatorischen, autoritären, cholерischen Stil nichts abgewinnen. I3 strebt vielmehr nach Vertrauen und Gewährenlassen, Eingreifen nur bei Bedarf, den Geführten Wertschätzung entgegenbringen und sie dabei mit mehr Verantwortung auszustatten. I4 kritisiert den schroffen, überholten Führungsstil seines Vorgesetzten, der vor allem junge MitarbeiterInnen abschreckt und womöglich dazu bringt, den Job zu wechseln.

„Wenig zufriedenstellend... Alte Schule. Führungsstil ist alte Schule.“ (I4_Z233)

I3 gewährt seinen Geführten grundsätzlich Freiraum und steht helfend zur Seite auch mit Kontakten.

„Definitiv halte ich vom Führungsstil diktatorisch relativ wenig, auch von dem Führungsstil cholерisch halte ich relativ wenig, kurz zusammengefasst, Vertrauen in die Mitarbeiter, Vertrauen in die Kompetenz der Mitarbeiter und deren Aussagen, nicht jedes Detail muss über meinen Schreibtisch gehen, sondern er darf auch gerne direkt mit dem Kunden sprechen, nicht jedes Detail wo ich sag mal, wo eine Unterschrift runter muss, die kein monetären Wert hat, kein massiven Auswirkungen für die Firma hat muss über meinen Schreibtisch gehen.“ (I3_Z265-271)

Abhängig davon wie gut der Vorgesetzte mit Informationen versorgt wurde, beschreibt I5 ihn als zufrieden oder aber kleinlich. Nichtsdestotrotz ist das kontinuierliche Versorgen mit Information eine wichtige Facette.

„Wo er jederzeit fragen konnte, vorbei gekommen ist, angeklopft hat, jederzeit informiert war, hat er sehr viele Freiräume gelassen. Dort wo er nicht informiert wurde, oder eben konnte im Krankenstand, da war er sehr kleinlich.“ (I5_Z373-375)

Für I6 war der Führungsstil keinesfalls autoritär, sondern freundschaftlich und man begegnete sich auf Augenhöhe. Sein Vorgesetzter wartet zudem mit Interesse und Verständnis auf, kann aber auch bestimmend werden. I6 schätzt seinen Chef als etwas zu unklar in der Kommunikation und zu wenig strukturiert in seiner Herangehensweise ein.

Die soziale Komponente und Respekt dürfen bei I10 nie außer Acht gelassen werden. Indessen stellen Dominanz und Persönlichkeit zwei stabile Säulen für das Führen dar.

„Wir arbeiten mit Menschen, die soziale Komponente darf nie fehlen, der Respekt muss da sein, die Menschlichkeit, das offene Ohr auch für persönliche Probleme muss da sein [...] eine gewisse Dominanz und eine gewisse Persönlichkeit, muss diese Führungsposition darstellen, auf alle Fälle.“ (I10_Z267-271)

Eine interessante Definition zum idealen Führungsstil bringt I10.

4.3.3.2 Führungsverhalten

Die Befragte I1 erzählt von Launen und herrischem Verhalten und wenig Spielraum für eigene Meinungen und gar Kritik. Erst als man stets der Vorgesetzten zustimmte war es in Ordnung. Mit Fokus auf die Kennzahlen und keinem Verständnis für Fehler, war der Umgang wenig ansprechend.

Obzwar I5 mit dem Führungsstil zufrieden war, beschreibt er zwei Ungereimtheiten im Führungsverhalten aus der Praxis. Einmal bei einem Projekt fühlte sich der Vorgesetzte übergangen, obwohl die Sachlage unaufschiebbar war, jedoch der Vorgesetzte länger abwesend war. Das Projekt wurde dann erfolgreich umgesetzt, alle waren zufrieden, doch der Chef war unzufrieden und das die MitarbeiterInnen auch spüren lassen. Ein anderes Beispiel war eine Entscheidung des obersten Vorgesetzten über eine Sache, die der direkte Vorgesetzte nicht wollte. I5 hat den ‚Bigboss‘ darauf hingewiesen und dieser hat gemeint, er schafft an und das wäre umzusetzen. Nach getaner Arbeit und es war ein Erfolg und Mehrwert für alle, trug es der direkte Vorgesetzte den MitarbeiterInnen lange nach.

I6 ist sehr zufrieden und kann lediglich die teilweise geringe Anwesenheit des Vorgesetzten reklamieren, wodurch Abstimmungen erschwert und der Informationsaustausch hinterherhinkt.

Im Laufe der Zeit kann auch I8 tendenziell auf ein relativ gutes Verhältnis hinweisen, Zumal der Vorgesetzte langsam Vertrauen in die Kompetenz hat und so I8 zu schätzen

weiß. Von seinem Vorgesetzten konnte I8 aber durchaus profitieren und sich einige Fertigkeiten anschauen, wie das Erstellen einer Zielmatrix und der Zielverfolgung, oder das Führen von Mitarbeitergesprächen und insgesamt sehr strukturierte Vorgehen. Sehr negativ fällt jedoch auf, dass seine Führungskraft auch versucht manipulativ einzuwirken. Bewusste Manipulation und der Einsatz von NLP-Techniken vermitteln ein sehr negatives Bild.

Die direkte, offene Kommunikation steht bei I9 neben gutem Führungsverhalten ganz oben, die Form war überwiegend mündlich F2F, ohne digitale Medien. Auch I10 schätzt die offene Art, ergänzt das Verhalten jedoch mit Attributen wie nüchtern, reduziert. Ihr Chef ist kein Teamplayer, eher distanziert und mit wenig sozialer Kompetenz. Gleichwohl geht er auf sie ein und verhält sich zumindest ihr gegenüber richtig.

„Ich war sehr zufrieden, aufgrund der direkten Kommunikation, ehrlichen Feedbacks. Führungsverhalten war absolut in Ordnung, er war jetzt einer der nur mündlich kommuniziert hat, keine digitalen Medien benutzt hat. Hat nur ein altes Nokia Handy besessen. Weil dem einfach die Kommunikation wichtiger war als wer schreibt der bleibt.“ (I9_Z203-206)

4.3.4 Wertschätzung & Anerkennung

Wertschätzung und Anerkennung sind für die Befragte, I1, I3, I4 und I5 sehr zentral und gehören in der Beziehung Führungskraft zu Geführten einfach zum guten Ton. Am Beispiel I1 zeigt sich gut, dass man auch bei Uneinigkeit und kontroversen Debatten gute Umgangsformen pflegen sollte.

„Für mich persönlich ist es ganz ganz wichtig, wie der Chef mit den Mitarbeitern redet, dass ich das Gefühl habe, er bemüht sich, dass wir zusammenkommen, dass wir uns verstehen. Auch wenn er vielleicht nicht mit allen meinen Entscheidungen und Tätigkeiten einverstanden ist, das ist wieder ganz was anderes.“ (I1_Z416-421)

„Er ist immer 100 % da, er hat 100 % Verständnis für das was ich tue, zeigt, eine große Anerkennung für die Arbeit die ich mache.“ (I3_Z330-331)

„Für mich ist wichtig, die Wertschätzung...“ (I4_Z212)

Die Befragte I10 wirft auch ein, dass Geld allein nicht glücklich macht. Ganz im Gegenteil sind wertschätzende Worte oftmals gewinnbringender. Indessen stärkt Anerkennung das Selbstwertgefühl und das Selbstbewusstsein.

„Ebenfalls maßgebend, so wächst das Selbstbewusstsein, es wächst das Interesse an der Arbeit, die Freude, es ist ja ein Motivationsfaktor. Gerade Personal das nicht prämiensorientiert arbeitet, so wie es bei meiner Position meistens der Fall ist. Muss anders prämiert werden und motiviert werden und da ist gerade persönliches Feedback und Lob mehr wert, als mehr Geld.“ (I10_275-278)

4.3.5 Kritik-Kultur

„Wenn die Kultur dafür gegeben ist, wäre jedes Maß richtig, aber die Kultur um Kritik zu äußern ist in den meisten Firmen nicht vorhanden dementsprechend, es mangelt an der Firmenkultur diesbezüglich [...] lieber direkt und klar gesagt, als von hinten rum oder durch die Blume oder gar nicht [...] und ich kommuniziere aber immer gerade und direkt und das ist vielleicht auch nicht immer das richtige Maß, was jeder vertrag.“ (I10_Z291-298)

Zunächst scheint das Vorhandensein einer Kritik-Kultur ein essenzieller Faktor zu sein, das hebt I10 hervor. Darauf aufbauend kann offenes und direktes Feedback erst angenommen und verarbeitet werden.

4.3.5.1 Feedback der Führungskraft an die Geführten

Feedback ist für I2, I3, I4, I5, I6 und I7 sehr wichtig, und es sollte unbedingt konstruktiv sein und den MitarbeiterInnen die Möglichkeit bieten daraus zu lernen, bzw. dazu dienen Missverständnisse zu klären. Indes benötigt I4 es um sich selbst weiterzuentwickeln, er verlangt es einfach von seiner Führungskraft. Leider erhält er zumeist wenig sachliches, annehmbares Feedback, oft lautstark und zu persönlich. Laufen Dinge gut, dann gibt es keine Rückmeldung, es wird vielmehr vorausgesetzt.

„Feedback vom Vorgesetzten kommt sofort, lautstark, wird eigentlich, meines Erachtens was ich in letzter Zeit beobachtet habe, Feedback wird nicht mehr sachlich durchgeführt, sondern driftet schon mehr ins Persönliche ab, wenn es Kritik gibt. Bei positiven Sachen, ja gibt's kein Feedback, wird erwartet. Wobei wir wieder bei dem Thema Wertschätzung wären, ja.“ (I4_Z268-271)

Während I2 versucht seinen MitarbeiterInnen stets Feedback zu geben, also auch bei Dingen die gut gelaufen sind, erwartet er jenes auch von seiner Führungskraft und pflegt mehrmals in der Woche ein kurzes Gespräch, wo Klartext gesprochen wird.

„Also ich versuche meine Mitarbeiter zu loben, wenn sie etwas gut gemacht haben, wenn sie etwas nicht so gut gemacht haben, bzw. falsch gemacht haben, dann bin ich sicher der Letzte, der daraufhin haut, ich spreche es aber offen und ehrlich an, weil nur so kann ich sie weiterentwickeln bzw. den Fehler nächstes Mal nicht mehr machen.“ (I2_Z381-384)

I3 gewährt großen Freiraum, kontrolliert und reflektiert jedoch auch, um gegebenenfalls zu reagieren. Dabei legt I3 auch auf Feedback der MitarbeiterInnen Wert.

I6 empfindet das Feedback als emotionslos, sachlich und gut annehmbar.

Im Feedback ist in den Augen von I7 auch die Grundlage für Verbesserung enthalten, woraus man wiederum Lernen kann. Es ist ein sinnstiftender Beitrag der bei Abweichungen und Ungereimtheiten hilft. Darüber hinaus muss es erlaubt sein Fakten und Tatsachen zu benennen. Zusätzlich erscheint es nur allzu logisch, dass sich auch Vorgesetzte an die Vorgaben halten.

„Lernen, das können sie nur, wenn man ihnen den Spiegel vorhält. Und das Spiegel vorhalten ist nichts bösesartiges, dass Spiegel vorhalten zeigt ja nur, den anderen wie er selber ist.“ (I7_Z304-305)

Rückmeldung an die Geführten ist eine zentrale Aufgabe der Führungskraft, indes lässt I10 auch Feedback und Kritik ihrer MitarbeiterInnen zu, denn es ist Teil des Miteinanders. Wesentlich sind eine offene Art und Transparenz im Feedback.

„Offene Kritik dann direkte Kritik, sogar vom Personal, das gehört dazu, ist ok und legitim, hier muss man halt auch wieder offen, mit offener Position entgegenwirken. Je transparenter man es sich macht, desto besser wird das Ganze.“ (I10_Z180-183)

„Feedback ist auch maßgebend auch um mich selber weiterentwickeln zu können wieder.“ (I10_273)

4.3.5.2 Kritik an der Führungskraft

Einen sehr wertvollen Beitrag sieht I1 darin, mit der Führungskraft reden zu können, ihr die eigene Sicht zu vermitteln, ihr zu sagen wie es tatsächlich abläuft. Die Möglichkeit Bedürfnisse und Befindlichkeiten zu äußern. I1 konsterniert sich über das verbreitete Führungsverhalten ‚nach oben buckeln‘ und ‚nach unten treten‘, um zu ergänzen, dass es auch darauf ankommt wie man nach unten agiert.

„Und für mich war es einfach wichtig, mit meinem Chef reden zu können und ihm meine Sicht der Dinge darzulegen, dass er das Gefühl gehabt hat, er weiß was ich meine, er versteht mich [...] denn das nach oben Buckeln und nach unten treten, das ist so ein Mechanismus der überall so ist, nur man kann das treten nach unten, unterschiedlich gestalten. Es kommt meiner Meinung darauf an, wie man das formuliert. Wie man so die Befehle von oben nach unten weitergibt, da hat man auch so eine Bandbreite, besonders im Sozialbereich.“ (I1_Z321-329)

Thematisch schlägt sie damit in dieselbe Kerbe wie I7 in der Subkategorie Wahrnehmung der Führung (4.3.8.1).

I2 nutzt die Gelegenheit der Reflexion und lässt sich Entscheidungen noch einmal durch den Kopf gehen, bespricht diese mit seiner Partnerin. Außerdem ist es sehr essenziell, dass er dem Vorgesetzten seine Sicht der Dinge mitteilen kann. Mit der Zeit entwickelt man ein Gefühl für den richtigen Moment, das zu tun.

„Für mich ist das extrem wichtig, weil das würde mich sonst auffressen. Ich kann nicht zu allem Ja und Amen sagen [...] je länger man diesen direkten Vorgesetzten kennt, kann man dann schon abwägen, ok, wie muss ich fragen, bzw. wie kann ich den Einwand bringen, oder zum Teil sitzt man es aus, und spricht am nächsten Tag dann darüber.“ (I2_Z395-399)

Auch für I3 ist Feedback bzw. Kritik seitens der MitarbeiterInnen ein wertvoller Beitrag für Reflexion, um etwa die Stimmung im Team beeinflussen zu können.

„Weil ich glaube auch das ist wichtig, sich selbst zu reflektieren und dementsprechend zu schauen, welchen Beitrag, bringe ich zur Stimmung im Team positiv sowie auch negativ.“ (I3_Z263-265)

Der Interviewte I6 attestiert seinem Vorgesetzten durchaus Kritikfähigkeit und große Sachlichkeit, wenngleich er bisher nicht mit ihm in intensivere Diskussionen verstrickt war.

Interviewpartnerin I10 schätzt durchwegs kritisches Feedback zur eigenen Reflexion und Weiterentwicklung. Betont andererseits jedoch auch das Feingefühl, dass man an den Tage legen sollte aus eigener Erfahrung. Damit bringt sie einen zusätzlichen Aspekt ein, der Kritik situativ und personenorientiert transportiert, um auch die Information beim Empfänger annehmbar zu machen.

„Feedback ist auch maßgebend auch um mich selber weiterentwickeln zu können.“ (I10_273)

Die Befragten I3 und I7 sehen Manöverkritik bzw. Kritik durch die Geführten als fruchtbaren Beitrag und sind dankbar dafür. Es ist gewissermaßen ein Mehrwert, neue Information und Hilfe zur Verbesserung.

„Weil wir keine Hellseher sind. Und da wir nicht wissen was der andere denkt, wenn er es uns nicht sagt, dann können wir es uns vorstellen, was er gedacht haben könnte, und das ist meistens falsch [...] und wenn man klare Regel vorgibt, dann kann man auch Manöverkritik, man kann auch an den Regeln Kritik üben, man kann sagen, okay was hat gut funktioniert, was hat schlecht funktioniert.“ (I7_Z343-349)

„Ganz wichtig, weil auch eine Führungskraft braucht das Feedback [...] ein Feedback von Leuten die ehrlich zu dir sind, ist am meisten wert, egal welche Ebene sie sind.“ (I7_Z370-379)

Teilnehmerin I10 ist hier derselben Ansicht und sieht Kritikfähigkeit als unerlässliches Gut einer Führungskraft. Dabei stellt sie die gleichen Anforderungen an sich selbst und ist empfänglich für Kritik. Gleichwohl sollte man tendenziell vorsichtig mit Kritik umgehen, sodass diese beim Gegenüber auch angenommen werden kann.

„Also gerade bei Vorgesetzten, muss man aus Erfahrung immer etwas vorsichtig sein, es kommt auf die Person drauf an, dafür ist es wichtig, dass man individuell auf die Person eingeht. Es gibt den einen Vorgesetzten, der nimmt das positiv, der fördert es, der ist für offene Kritik auch, der fördert die offene Kultur um zu sprechen miteinander. Aber es gibt auch Vorgesetzte die sind eingeschnappt, die muss man mit Samthandschuhen angreifen[...]man sollte aus Führungsperson auch immer kritikfähig bleiben.“ (I10_Z281-288)

Etwas differenzierter sehen das die Interviewten I1, I4 und I8. Während I4 sagt, dass seine Vorgesetzten weder Kritik annehmen können noch akzeptieren, beklagt I8 die fehlende Kritikfähigkeit seiner Führungskraft, findet aber in der Anwendung einer eigenen Taktik, einen alternativen Weg, um diese Barriere zu überwinden. Die Teilnehmerin I1 stellt ihrer Vorgesetzten ein ebenso schlechtes Zeugnis aus, denn Kritik wurde zwar zugelassen, jedoch weder berücksichtigt noch die wenig motivierende Situation behoben.

„Und das war dann auch oft ein bisschen so ein Spannungsfeld und ist nicht bei jedem Chef wirklich gut gegangen, sowas zu besprechen und auch eigene Interessen durchzusetzen. Du bist einfach nur verheizt worden.“ (I1_Z359-362)

„Also ich denke, das unser Vorgesetzter, meine Einschätzung ist, das mein Vorgesetzter mit Kritik an seiner Arbeit oder an seiner Person nicht umgehen kann. Und auch nicht akzeptieren wird.“ (I4_Z280-281)

„Auf Kritik, also nein, er ist keine Person die gerne kritisiert wird. Nein da muss man sich eine intelligente Taktik zurecht legen und so deine Meinung zu seiner machen [...] oder widersprechen kann, kann man probieren, hat man aber sicher den Kürzeren gezogen.“ (I8_Z428-432)

4.3.6 Vertrauen

I3 zeichnet ein Bild von massivem Vertrauen und guter Menschenkenntnis, die das begünstigt.

„Das war ein Führungsstil wo man ja sie hat, eigentlich „uns so viel vertraut“ das wir nie begründen mussten, warum wir Urlaub haben wollten, mobile Arbeit gemacht haben, oder auf Dienstreise gegangen sind, oder wohin die Dienstreisen gegangen sind, es wurde nichts hinterfragt, massiv persönliches Vertrauen wo man glaub ich gute Menschenkenntnis haben muss, damit man nicht ausgenutzt wird.“ (I3_Z295-299)

Auch I6 berichtet von einem guten Vertrauensverhältnis. Ganz im Gegenteil dazu gibt es aus Sicht von I4 kein entgegengebrachtes Vertrauen und es ist nahezu unmöglich welches aufzubauen unter diesen Umständen.

„Wie gesagt, im Interview habe ich schon einmal erwähnt, es ist schwer ein Vertrauen aufzubauen, wenn man von Anfang an, quasi entmündigt ist.“ (I4_Z304-305)

„Ja, nein ist durchaus gediegen. Persönlich ich rede alles mit meinem Chef, es läuft sehr positiv und ich meine das Vertrauen ist durchaus groß gegenseitig, wir sind da noch nie, es war schon immer so, dass wir auf das Vertrauen haben können, was gesagt wurde und noch nie irgendwann so persönlich enttäuscht gewesen wäre wenn, etwas ausgemacht oder besprochen wurde und nicht gehalten wurde wäre.“ (I6_Z289-293)

Für I9 und I10 ist Vertrauen ebenso wichtig wie vorhanden, ein fundamentales Gut ohne das es nicht funktioniert. Während bei I9 ein Konnex zu Kontrolle besteht, wirft I10 die Verbindung zu Respekt ein und sieht zu viel Kontrolle wiederum als Basis für Misstrauen.

„Gehört für mich zu den Voraussetzungen. Man braucht zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten ein Grundvertrauen, sonst ist er für das Unternehmen eh das Falsche, wie auch immer. Natürlich das eine ist das Vertrauen, und das andere ist, man muss die Leute auch kontrollieren.“ (I9_Z262-267)

„Vertrauen und Respekt hängen natürlich miteinander zusammen, aber eine Führungskraft aus meiner Sicht, wie gesagt, ist ein Zwischenspiel zwischen Vertrauen und Kontrolle. Und Kontrolle schafft Misstrauen und um Vertrauen aufzubauen, Respekt zu haben und zu kommunizieren, ist das andere.“ (I10_Z345-351)

4.3.7 Vorbildfunktion

Ein Vorgesetzter sollte in den Vorstellungen von I1 als Vorbild fungieren und nur bei Abweichungen vorgeben.

I5 hatte gute und weniger gute Vorgesetzte, aber es könnte auch wesentlich schlimmer sein, dennoch schätzt er vor allem die fachliche Eignung.

„Sehr schwierige Frage [...] es gibt keinen optimalen Chef und wenn er mal Mängel zeigt, ist es immer noch besser, als ein Chef der ungeeignet ist.“ (I5_Z485-490)

Für I6 ist seine Führungskraft etwas zu chaotisch, spontan und zu wenig geplant, um als Vorbild gelten zu können. Nichtsdestoweniger sind seine Offenheit und Geschäftigkeit vorbildlich, sowie seine Networking-Fähigkeit. Er genießt große Akzeptanz und weist soziale Kompetenz auf.

„Er ist jetzt nicht wirklich so ein Vorbild, weil sein Arbeitsstil für mich eine Spur zu chaotisch ist, zu spontan, zu flexibel, zu wenig geplant [...] seine Gabe überall seine Fühler reinzubringen, durchaus auch vernetzt zu sein, vernetzt zu denken, Kooperationen zu akquirieren zu anderen Unternehmen mit Partner, mit welchen wir als Unternehmen eigentlich sehr gut profitieren.“ (I6_Z301-309)

Vorbild zu sein ist für I7 sehr wesentlich und hinter den MitarbeiterInnen zu stehen, nach außen zu schützen und verteidigen, nach innen auch Kritik üben. Die Richtung vorgeben und als Vorbild agieren, Verlässlichkeit und Pünktlichkeit an den Tag legen, das sind vorbildliche Tugenden. Der Vorbildwirkung kommt große Bedeutung zu und sie bietet die Möglichkeit anderen Personen mit gutem Vorbild voranzugehen, um diese so zur Verbesserung zu bewegen.

„Ein großes Thema ist das Thema Vorbild. Vorbildfunktion...und Wasser predigen und Wein trinken ist auch so ein Wort. Finde ich ganz schlimm...klar hat man als Vorgesetzter mehr Rechte, Gestaltungsspielraum aber man soll nie vergessen, du bist ein Vorbild.“ (I7_Z273-285)

„Die Vorgabe für die Richtung und das Vorbild für das Wie...Vorbild ist jemand der verlässlich ist, der Pünktlichkeit hat. Diese ganzen Dinge färben auf die Gruppe ab. Wie der Herr so das Geschehen heißt es.“ (I7_Z405-410)

Auch I8 kann in einigen Belangen ein Vorbild in seinem Chef sehen, dennoch gibt es auch sehr negative Facetten, die keinesfalls vorbildlich sind.

„Ob ich ihn als Vorbild sehe, Vorbild was wirklich die Zielverfolgung, habe ich schon ein bisschen von ihm abgeschaut und umgesetzt [...] hab mir da wirklich seine strukturierte Vorgehensweise zum Vorbild genommen, und damit funktioniert das auch wirklich sehr sehr gut.“ (I8_Z460-467)

In seinem Führungsverhalten ist sein Vorgesetzter für I9 ganz bestimmt ein Vorbild und auch seine direkte, ehrliche Kommunikation ist beispielhaft. Ehrliches Feedback kann auch wehtun, doch das gehört dazu.

„Mein Vorgesetzter war für mich, was Führung und dergleichen angeht, ganz sicher ein Vorbild. Und diese direkte Kommunikation, er war immer geradlinig und ehrlich. Ehrlichkeit kann auch wehtun, aber es war ein gesundes Feedback, da sollte man schon gut umgehen können.“ (I9_Z254-256)

Weniger als klassisches Vorbild aber für seine Getriebenheit und Kompetenz mit Kennzahlen, seine Leistungsorientiertheit, gilt die Führungskraft von I10 als Vorbild. Wenngleich sie diese Getriebenheit verabscheut, schenkt sie ihr zugleich Bewunderung.

„Ja schon, aber aufgrund seiner Zahlenversiertheit und seiner Getriebenheit. Ich bewundere ihn aufgrund seiner Getriebenheit. Er ist leistungsorientiert, zahlenorientiert, er ist rigoros, es ist wurscht was jemand über ihn denkt, Hauptsache er schafft den Erfolg [...] diese Getriebenheit verabscheue, aber bewundere ich auch zu gleich. Damit ist er definitiv auch ein Vorbild.“ (I10_Z331-336)

4.3.8 Zufriedenheit mit Führung

4.3.8.1 Wahrnehmung der Führung

I2 summiert die Wahrnehmung in einer Anstrengung, das Maximum mit geringstem Aufwand in den sich ständig ändernden Rahmenbedingungen zu erzielen. In diesem Spannungsfeld nimmt er Motivierung und Förderung der MitarbeiterInnen wahr.

„Das man am Ende des Tages auch als Führungskraft schauen muss, wie man mit dem geringsten Aufwand, das maximale am Ende des Tages von einem jeden abrufte. Wie man die Leute motivieren kann, wie man sie fördern kann.“ (I2_Z27-33)

Eine gute Führungskraft bringt nach I3 unter anderem zufriedene MitarbeiterInnen hervor. Neben Unterstützung wartet der Vorgesetzte mit fachlicher Kompetenz auf, wodurch der Arbeitsalltag als angenehm empfunden wird. Er nimmt sich täglich Zeit für ein paar Worte, begrüßt die MitarbeiterInnen und vermittelt ehrliches Interesse.

„Die Tür steht immer auf, und das bewundere ich. Er geht, durch den ganzen Angestelltenbereich und wir sind mittlerweile so 70 Leute..zu jedem morgens hin, gibt ihm die Hand und sagt, schön dass du da bist, wie geht's dir heute. Und du, was war eigentlich gestern, geht mal ganz kurz und er nimmt sich morgens eine halbe Stunde Zeit und..das quasi jeden Morgen.“ (I3_Z343-348)

Die Aussagen des I7 zu seiner Zufriedenheit mit der Führung stimmen auch mit seiner Werthaltung zu MitarbeiterInnenführung überein, welche in Subkapitel Vorbild (6.4.3) bereits analysiert wurden. Er pflegt hinter seinen MitarbeiterInnen zu stehen und verlangt das auch von seinem Vorgesetzten, ist aber in dieser Hinsicht nicht zufrieden und untermalt das mit einer Erzählung aus einem Film. Die Ente streckte auch immer den Kopf aus dem Wasser und trat nach unten. Menschlich betrachtet ist sein Vorgesetzter in Ordnung, jedoch entscheidungsschwach und er kann nach oben hin kaum entschieden auftreten.

„Mit der Entscheidungsfindung 50 %. Führungsverhalten, ja muss man jetzt ein bisschen aufteilen, also menschliche Komponente 100 %...Kopf immer schön außer Wasser und nach unten treten. Das entspricht überhaupt nicht meinem Denken. Weil als Führungskraft bin ich nämlich zwischen drinnen und ich muss sehr wohl nach unten als auch nach oben austeilen.“ (I7_Z289-300)

4.3.8.2 Interesse an MitarbeiterInnen

Während I2 sehr viel Wert darauf legt, Interesse an den MitarbeiterInnen zu zeigen und ihnen das Gefühl gibt, gehört zu werden, schätzen I1 und I4 das Interesse ihrer Führungskraft an den Geführten als sehr gering ein.

„Dass ich einfach, das Gefühl vermittele, ok meinem Vorgesetzten bin ich wichtig, und den interessiert es am Ende des Tages, was ich gerade mache, dann geht's.“ (I2_Z523-530)

„Er zeigt, nur dann Interesse wenn es von uns intern Bewertungen abzugeben gibt, bezüglich unserem Management. Da merkt man, doch schon, dass er sich dann vorher, für Interessen wecken lässt.“ (I4_Z284-288)

Ehrliches Interesse an den MitarbeiterInnen wird seitens I1 nicht empfunden, vielleicht auch ob der Schwierigkeit alle Vorgaben und Verpflichtungen zu erfüllen.

„...wie ehrlich sein Interesse dann wirklich war, ich denke mir, das auch die Chefs oft total überfordert waren von dem Ganzen, weil du sollst da ein Manager sein, ein guter Psychologe sein, du sollst mit den Mitarbeitern gut umgehen können und auch gleichzeitig die Büroarbeiten, irgendwelche Verpflichtungen nach außen. Also wenn er seinen Job ernst nimmt, kommt er auch ganz schön ins Schleudern.“ (I1_Z401-407)

I3 stellt seiner Führungskraft gleichfalls ein sehr gutes Zeugnis hinsichtlich Interesse an den Geführten aus.

„...er zeigt auch großes Interesse, wo man aber sagen kann, von seinem Managementlevel wäre das vielleicht nicht mehr erforderlich.“ (I3_Z309-310)

Für I5 fokussiert sein Vorgesetzter sein Interesse auf die Sache und weniger auf die MitarbeiterInnen, um nicht zu sagen es liegt ihm wenig daran.

„wenn ich mich für ja oder nein entscheiden müsste, würde ich sagen, der einzelne Mitarbeiter hat ihn nicht interessiert. Die Sache hat ihn interessiert.“ (I5_Z464-472)

Das bringt I7 sehr deutlich auf den Punkt, er hat enormes Interesse an seinen MitarbeiterInnen, schließlich hat er sie ausgewählt, möchte mit ihnen arbeiten und für langfristigen Erfolg benötigt man gute MitarbeiterInnen. Er sieht es unterdes als seine Aufgabe für interessante Aufgaben und wertschätzendes Miteinander zu sorgen, das ist sein Weg Interesse zu zeigen.

„Wenn ich langfristig für mich denke, für meinen Erfolg, da brauch ich einen guten Mitarbeiter. Und gute Mitarbeiter müssen einen interessanten Job haben, müssen Wertschätzung kriegen. Und Interesse ist eine dieser Wertschätzung.“ (I7_Z397-399)

I9 drückt es direkt aus, denn die MitarbeiterInnen entscheiden über den Erfolg des Unternehmens, da ist ein ehrliches Interesse angebracht. Auch für I10 ist es unerlässlich sich für die MitarbeiterInnen zu interessieren, auf deren Bedürfnisse einzugehen und stellt den Menschen ins Zentrum.

„Am Ende des Tages, die Mitarbeiter entscheiden über den Erfolg des Unternehmens.“ (I9_Z240)

„Wir arbeiten als Menschen, da sollen die Menschen auch das wichtigste sein und nicht die Arbeit.“ (I10_Z307)

4.3.9 Fördern von MitarbeiterInnen

4.3.9.1 Unterstützung

Mehr Unterstützung hätte sich I1 von ihrer Chefin erwartet, denn mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen konnten die Anforderungen so gut wie nicht erfüllt werden. Die Führungskraft hätte das berücksichtigen und korrigieren müssen. Für I4 stellt sich das ähnlich dar, denn Unterstützung gab es nur spärlich, selbst dann nicht wenn diese ausdrücklich eingefordert wurde. So gesehen erfahren weder I1 noch I4 ausreichend Unterstützung.

„Unterstützung unserer Führungskraft. Eigentlich sehr wenig.“ (I4_Z295-298)

Konträr dazu ist für I3, I6 und I9 Unterstützung im Alltag vorhanden. I3 möchte stets für die MitarbeiterInnen erreichbar sein und Unterstützung bieten.

„Führung ist für mich, mag jetzt falsch klingen, aber in Anführungszeichen ‚immer erreichbar zu sein‘ mmmh und ich glaub, dass...die Welt bringt das immer mehr mit sich, wir arbeiten nicht nur in virtuellen Teams sondern in über mehrere Zeitzonen miteinander versetzt.“ (I3_Z225-228)

Die Führungskraft von I6 kommuniziert seine Erwartungen und rückt davon auch nicht ab, er setzt die Erledigung voraus. Gleichwohl ist er hilfsbereit und liefert auf Anfrage auch Input. I9 kontaktiert seine Führungskraft lediglich bei sehr dringlichen Angelegenheiten, obschon er für Unterstützung gut zu gewinnen war und dann alle Hebel in Bewegung gesetzt hat.

„...dass der Chef von seiner Persönlichkeit sehr hilfsbereit und sehr viel Involvement automatisch in die Tätigkeiten einbringt. Und es durchaus so, dass wenn man sagt, man weiß nicht wie man das machen sollen. Dann gibt er Inputs.“ (I6_Z281-286)

Ein differenziertes Bild vermittelt I8, denn seine Führungskraft steht wenig hinter den Entscheidungen von I8 und unterstützt ihn nicht bei der täglichen Arbeit, wobei letzteres auch nicht unbedingt erwünscht wäre. Trotzdem hat er ein offenes Ohr wenn es um Weiterbildung, Schulungen für die MitarbeiterInnen und um Optimierungen bei Konzepten und Abläufen geht, diese Bestrebungen unterstützt er.

In der Auffassung von I10 ist es selbstverständlich seine Geführten zu unterstützen. Das gestaltet sich sehr vielschichtig, vom Problemlösen über Nachschub organisieren, bis hin zur Versorgung mit Information. Ein besonderes Service sind etwa kalte Getränke zwischendurch zu kredenzen, auch das ist Unterstützung.

„Weil sie wissen sie können sich auf ihre Tätigkeit konzentrieren, weil der Rahmen dafür geschaffen worden ist, fühlen sie sich sicher. Sind Leistungsfähiger, sind erfolgreicher, und somit ihre Arbeit lieber. Und wenn es nur ein Kaffee am Nachmittag ist, den man serviert an alle Mitarbeiter.“ (I10_Z326-329)

4.3.9.2 Weiterentwicklung

Ein entscheidendes Thema in der Führung ist für I3, MitarbeiterInnen zu fördern und zu entwickeln aber auch sie stets zu fordern und ihnen mit Feedback weiter Orientierung zu geben. Eine gewisse Sachlichkeit versteht sich dabei von selbst und das Miteinander sollte von Vertrauen gekennzeichnet sein.

„Das ist mir so das wichtige, Leute zu entwickeln, Leute zu formen. Und das ganze über eine Vertrauenskultur, die man hat neben dem ganzen fachlichen auch mit persönlichen Dingen die es auch im Berufsleben geben wird. Dann offen und ehrlich kommunizieren kann“ (I3_Z28-30)

„Ein perfekter Vorgesetzter...ist jemand der auch Potenzial in Leuten erkennt und das auch fördert [...] er hat immer versucht, Aufgaben und Rollen zu geben, die herausfordernd sind, hat mir in der Herausforderung Feedback gegeben, und einen Weg gezeigt, wie man sich entwickeln kann, in alle Richtungen, fachlich, persönlich, im Auftreten, im Denken.“ (I3_Z314-320)

Ganz anderes weiß I6 zu erzählen, denn Weiterbildung wird leider nicht thematisiert. Es gibt weder einen Ausbildungsplan noch Bildungskatalog für eine systematische Fortbildung. Genau die gegenteilige Richtung geht das Unternehmen von I8, wo auch wegen vielen Neuzugängen, aber nicht ausschließlich deshalb, mehr Aufmerksamkeit auf Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen gelegt wird. Wie bereits sinngemäß in anderen Passagen Entscheidungen & Mitwirken (4.2.7.4) und Weiterentwicklung (4.2.8) als essenziell von I8 ausgeführt.

Seine derzeitige Position hat I9 exakt wegen der guten Unterstützung, die er von seinem Vorgesetzten erfahren hat, und es ist auch ihm wichtig, dass ich mich weiterentwickle. Insbesondere den Bereich des Delegierens möchte sich I9 noch ganz nach Vorbild aneignen. I9 hat bereits im Subkapitel Idealzustand (4.2.2) erwähnt, dass er mehr Kompetenz im Delegieren benötigen würde.

„Weil am Ende des Tages ist auch er interessiert, das du dich weiterentwickelst, und von dem her muss ich sagen hat er es sehr gut gemacht, als Führungskraft. Speziell der Bereich des Delegieren, das hat er absolut beherrscht.“ (I9_Z256-260)

Dass Weiterentwicklung ein zentrales und bedeutungsvolles Thema sein sollte, dessen ist sich I10 gewiss. Doch die Weiterentwicklung bleibt oftmals auf der Strecke und es wird zu wenig individuell für die MitarbeiterInnen angeboten. I10 geht noch weiter und vertritt die Meinung, dass Personen nach der Weiterbildung erfreut und stolz waren, und dass deren Selbstvertrauen gestiegen ist. Ausbildung ist für alle MitarbeiterInnen sehr wichtig und diese müssen entwickelt werden.

„Generell ist Ausbildung extrem wichtig, jeder Mensch ist wie ein Schwamm, er gehört weiterentwickelt. Bei einem wird halt ein bisschen mehr Wasser drüber gegossen, damit er groß wird der Schwamm und beim anderen der saugt von alleine alles auf.“ (I10_Z200-206)

„Das ist etwas das oft ein bisschen auf der Strecke bleibt. Diese individuelle Förderung. Es gibt bei uns neue iPads, da schult man zwar das Personal, aber das merkt man, da ist eine Dame die ist 50+ die braucht eine individuellere Förderung, da gibt's immer Potenzial. Ein sicher wichtiges aber hinkendes Thema im Management.“ (I10_Z310-313)

Damit geht sie etwa mit I7 d'accord, der ihre Einschätzung absolut teilt, denn die Welt dreht sich weiter, Weiterentwicklung ist entscheidend und wirkt dem Stillstand entgegen.

„Weil sich die Welt weiter dreht. Und wer rastet der rostet, es gibt die Halbwertszeit von Wissen.“ (I7_Z218)

Außerdem untermauern I1 und I9 mit ihren Erläuterungen diese Erkenntnisse, von der Fortbildung profitiert man einfach auch persönlich.

Demzufolge tritt hierbei größtmögliche Übereinstimmung mit den Ausführungen der Subkategorie Weiterentwicklung (4.2.8) auf, dort weisen I1, I4, I7, I9 und I10 auf die Relevanz hin.

4.3.9.3 Miteinbezug in Entscheidungen & Fördern der Selbstständigkeit

Beide Teilnehmer I5 und I6 genießen Freiraum und die Möglichkeit mitzuwirken. I5 ist überhaupt in einer glücklichen Rolle, er konnte seine Projekte stets mit großer Selbstständigkeit leiten. In der Firma von I6 findet er ausreichend Möglichkeit sich einzubringen und seine Meinung erreicht Anklang.

„Ich habe halt das Glück gehabt, dass ich immer diese Freiräume gehabt hab und diese Selbstständigkeit leben konnte und mehr oder minder da etwas präsentiert habe, als Verantwortlicher für Projekte.“ (I5_Z343-345)

„Ja, da bin ich eigentlich sehr zufrieden. Ich habe das Gefühl dass ich eben auf der einen Seite sehr viel einbringen kann, meine Expertise Gehör findet von meiner Führungskraft.“ (I6_Z215-217)

I8 vermittelt ein gemischtes Bild, da einerseits wenig Mitspracherecht bei Abläufen und Organisatorischem geboten wird. Andererseits wird ihm operativ freie Hand gelassen und der Vorgesetzte bringt sich mit der Sicht von außen sehr nutzbringend ein.

*„Da werden sehr viele Sachen vorgegeben, wo es wenig Mitspracherecht gibt. Was jetzt aber vorrangig der Verwaltung entspricht. Wobei in der Abteilung selbst, ich glaube ich selbst führen kann.“
(I8_Z381-382)*

An dieser Stelle sind sich I9 und I10 einig, der Miteinbezug der MitarbeiterInnen in Entscheidungen darf nicht fehlen. I9 genießt sehr viel Freiraum und war gut in alle Entscheidungen eingebunden, teilweise auch vorab besprochen. I10 misst dem Thema ebenfalls große Bedeutung zu und bezieht ihre Geführten auch in Entscheidungen mit ein. Sie meint, dadurch kann die Entwicklung gefördert werden. Bindet man Personen nicht ein, kann es zu Reibungsverlusten in der Umsetzung kommen.

„Für mich persönlich ist es sehr wichtig, weil es auch immer den Mind öffnet, und die Entwicklung fördert, so wie ich Leute die mir unterstellt sind, auch immer nach ihrer Meinung frage...bindet man so jemanden nicht ein oder werde ich nicht eingebunden in Themen die mich betreffen, ist die Umsetzung schwierig und scheitert meistens.“ (I10_Z154-159)

4.3.9.4 MitarbeiterInnengespräche

Das jährliche MA-Gespräch scheint aus Sicht von I1 und I3 negativ besetzt zu sein und es diene tendenziell eher der Systembefriedigung denn einer Feedbackkultur. Die MitarbeiterInnengespräche hatten abhängig von der Führungskraft durchaus positive Elemente bis hinab zu reinem Show-Charakter. I1 hat es unterdessen genutzt, um frei von der Leber zu reden und die echten Probleme zu adressieren. Viel mehr ein Versprechen und geloben von Verbesserung ist nicht daraus hervor gegangen. Der zeitliche Abstand des jährlichen MitarbeiterInnengesprächs, ist zu lange, alle 3 Monate wäre deutlich gewinnbringender, so sieht das unter anderem der Befragte I3.

„Ich habe da auch oft den Eindruck gehabt, dass das auch so eine Scheinsache ist, das sie halt versucht hat, auch selber gut dazustehen, die Wahrheit war halt oft ganz was anderes. Es ist auch viel „bla, bla“ dabei gewesen. Natürlich verspricht sie dir dann, sie wird versuchen, dieses oder jenes zu beherzigen.“ (I1_Z376-379)

„Ich mag es einfach nicht wenn zu dem jährlich gezwungen Mitarbeitergespräch, was jede Firma vorschreibt, jeder hat seine Punkte mitgebracht und sagt, übrigens vor 9 Monaten, das hast du es blöd gemacht, dann lieber das direkte Feedback, und eh..klare ehrliche Worte.“ (I3_Z44-47)

Angesprochen auf die jährlichen MitarbeiterInnengespräche entgegnete I2, dass er sowieso das Gespräch bei Bedarf sucht. Dazu ist er entschieden gegen virtuell geführte Feedbackgespräche, denn das sollte unbedingt F2F geführt werden.

*„Also ich suche wirklich das Gespräch, also ich würde zB. nie..manche machen sogar ihr F2F Meeting via Webex in dem Fall, überhaupt wenn man einen globalen Chef hat..ich möchte das nicht, wenn, also ich meine wirklich zweimal im Jahr, kann man sich Zeit nehmen, überhaupt wenn man ein global agierendes Unternehmen ist. Also diese Gespräche kann man wirklich F2F führen.“
(I2_Z475-479)*

4.4 Aspekte der Virtualisierung

Die erarbeiteten Aspekte der Virtualisierung werden nachfolgend in Kategorien und Subkategorien aufgearbeitet.

4.4.1 Wahrnehmung von Virtualisierung

Virtualisierung bedeutet für I1 alles, das mit Computern, E-Mails und moderner Kommunikation zu tun hat. Sie ist stark im Kommen. E-Mails sind praktisch, da man sie zeitunabhängig verfassen kann und auf der anderen Seite in Ruhe lesen kann. Indes wird Missverständnissen vorgebaut. Auch I2 attestiert der Virtualisierung generell hilfreichen Charakter.

*„Aber am Ende des Tages hilft es uns trotzdem und unterstützt uns bei unserer täglichen Arbeit.“
(I2_Z479-480)*

I3 nennt regelmäßige, persönliche Aussprache als immens wichtig, was insbesondere bei virtuellen Verhältnissen nicht gegeben ist. Er bringt in virtuellen Settings das Vertrauen in Verbindung mit Kontrolle, welches er vorschließen müsse. I3 festigt seine Aussage, dass persönlicher, physischer Kontakt bzw. initialer F2F Kontakt von großer Relevanz ist, denn er kennt seine KollegInnen von früher und darum gestaltet sich auch die virtuelle Zusammenarbeit einfacher. Gleichwohl wird die Auswirkung fehlender physischer Phasen deutlich, denn man weiß dann eben nicht wie jemand denkt und was jemand sagen wollte.

„Kenne halt jedes Teammitglied, kenne wie jeder tickt und bin extrem eng gebunden mit denen, deswegen von der virtuellen Führung oder mit der virtuellen Kommunikation der direkten fachlichen Ebene firmenintern..weiß ich wie der gegenüber tickt und weiß was er mit seinen Worten sagen will. Da finde ich es relativ eh..unspektakulär den Menschen lesen zu können.“ (I3_Z54-58)

I5 begann zu einer Zeit als Schriftstücke, Akten und Kanzleiordnung die maßgebenden Medien waren. Schrittweise wurden elektronische Formen eingeführt, wodurch der Informationsaustausch erleichtert wurde. Allmählich fanden PCs Einzug und übernahmen einen Teil der Arbeit.

„Naja, ich habe begonnen in einer Zeit wo alles über Schriftstücke über Akten, Zahlen, nach einer strengen Kanzleiordnung kommuniziert wurden...dann sind die ersten PCs gekommen...bis letztendlich die Kanzleiorganisation weggefallen ist, weil das dann ein ausgereiftes Büroorganisationssystem übernommen hat.“ (I5_Z505-511)

Einer ganz anderen Generation gehört I6 an, da er bereits vollumfänglich im Berufsalltag mit modernen Medien und Technologie umgeben ist. Angefangen von Abstimmungen mit der Konzernzentrale über Gespräche mit Partnern und Lieferanten wird ein hoher Anteil via Telefon und Skype vollzogen. Dabei sollten die technischen Voraussetzungen

gegeben sein, um die Meetings effizient abhalten zu können. I6 wünschte sich hier moderneres Equipment und die Möglichkeit seine Termine online und mobil zu organisieren und synchronisieren, um immer am neuesten Stand zu sein.

„Was mir da halt als allererstes sehr stark auffällt oder am allerwichtigsten erscheint, ist die Infrastruktur, also Banalitäten wie schnelle Internetleitung, Empfang, gutes Internet. Guter Laptop mit guter Kamera, das sind so Sachen, da fällt mir immer wieder auf, dass das jetzt nicht ideal ist in unserem.“ (I6_Z314-316)

I8 lässt eingangs mit den Risiken der Virtualisierung aufhorchen, denn die ortsunabhängigen Ansprechpartner und Stellen bringen zusätzlichen Aufwand in der Kommunikation und Abstimmung zu Themen. Der Wegfall einer persönlichen, physischen Ansprechperson kann schwerwiegende Folgen haben.

Die Definition der Virtualisierung lehnt I9 an jene von I1 an, denn alles was digital vermittelt wird ist inbegriffen. Zunehmend werden E-Mails und What's App für die tägliche Kommunikation genutzt. Gleichzeitig zeigt I9 die ersten Nachteile der Virtualisierung auf, denn die persönliche Note schwindet, ad hoc Problemlösungen werden weiter transferiert und Sachinhalte werden nicht mehr unmittelbar besprochen sondern per E-Mail geparkt und später bearbeitet.

„Also Virtualisierung ist alles was digital daher kommt, ist natürlich in den letzten Jahren, Jahrzehnten immer mehr gekommen, zuerst Mobiltelefone, dann E-Mailverkehr und dergleichen und bei uns am Bau ist auch relativ gängig What's App [...] heutzutage kann ich eine E-Mail schreiben, damit habe ich es schon mal deponiert, ob der das heute oder morgen liest ist schon wieder mal nicht mehr wichtig.“ (I9_Z275-282)

Sie kommt unaufhaltsam und sie ist die Zukunft, denkt I10 über die Virtualisierung. Die interne Kommunikation im Haus und innerhalb des Konzerns nutzt bereits moderne Medien. Zusätzlich werden Schulungsinhalte langsam auf virtuelle Basis umgestellt. Wichtig ist I10 auch die entsprechende Kultur und der Rahmen seitens der Unternehmung, denn alles Neue benötigt eine Einführung und Begleitung. Gleichwohl sollten ältere MitarbeiterInnen nicht im Stich gelassen werden und gezielt im Umgang mit den neuen Medien, etwa bei der Reklamationsbearbeitung, geschult werden.

„Also bei uns kommt sie immer stärker, es wird immer mehr, man merkt das es die Zukunft ist.“ (I10_Z354-367)

4.4.2 Einsatz & Verbreitung

I3 kann der Virtualisierung einiges abgewinnen und hat durchaus Verständnis für mobiles Arbeiten, allen voran zeitliche & örtliche Flexibilität und versucht den persönlichen

Bedürfnissen entgegenzukommen. Heute verlangt es der Markt und die MitarbeiterInnen. Wichtig ist ihm noch, dass die technischen Rahmenbedingungen geschaffen werden.

„Ich glaub wenn man es heute nicht bietet ist man als Arbeitgeber, so unattraktiv, das man keine adäquaten Mitarbeiter mehr findet. Also auch das gehört, für mich zur Arbeitszufriedenheit, zum Arbeitsumfeld dazu.“ (I3_Z455-456)

Auch für I5 ist die Virtualisierung allgegenwärtig in Form von E-Mail und Nutzung von Informationssystemen, die tradierten Kommunikationsformen wären heute auch größtenteils nicht mehr effizient.

„Naja, buhh. Virtualisierung eigentlich umfänglichst, voll das einzige das noch wie früher läuft, ist irgendeine Materie sich zu erarbeiten, der Rest findet sozusagen, über E-Mail, über Nutzung der Informationssystemen statt [...] wenn man das als Virtualisierung so sehen will, brauche ich das für die Arbeit umfänglichst, die traditionelle Vorgangsweise wäre undenkbar.“ (I5_Z513-517)

In der täglichen Kommunikation mit Projektpartnern ist die Virtualisierung für I6 und I7 nicht mehr wegzudenken. Sämtliche Daten werden digital geteilt, versandt und bearbeitet. Die Präsentation von Produkten und Projekten erfolgt im Falle I6 bereits virtuell auf entsprechenden online Portalen.

„Ja also sicherlich auch die Abwicklung und Kommunikation mit Dienstleistern, Lieferanten wie zum Beispiel Werbeagenturen, die zB. Werbemittel oder diverse digitale Produkte, welche sie für uns entwickelt haben, zur Ansicht bereitstellen und die übermitteln halt nicht per Diskette oder Brief. Sondern natürlich alles digital herumgeschickt.“ (I6_Z331-334)

Die Zusammenarbeit mit den KollegInnen und Partner findet bei I7 auch überwiegend via Skype statt.

„Alles. Also die Kommunikation bezüglich Lieferungen über Videotelefonie. Das gemeinsame Bearbeiten von Dateien. Das Austauschen von Informationen, also in unserer Branche gibt es eigentlich keinen Bereich der in virtuellen Themen da nicht betroffen ist [...] die ganze Datenverarbeitung, Kommunikation über Netzwerke beschreibt.“ (I7_Z459-462)

Bei I9 hält die Virtualisierung auch bei der Datenverwaltung, Lagersystemen und Dokumentenfluss stark Einzug, bis hin zum papierlosen Büro. Von der Planung über Abstimmungen bis zu GPS Ortungen ist die Virtualisierung vertreten. Dennoch wird etwa die Fortschrittskontrolle vor Ort nicht abgelöst und bestimmte wöchentliche Besprechungen werden nach wie vor F2F abgehalten.

Größtenteils wird der Informationsfluss in der Firma von I10 z.B. Vorgaben und Richtlinien bereits über E-Mails vollzogen, obzwar Skype und andere moderne Medien noch nicht eingesetzt werden, aber denkbar wären.

„Der Informationsfluss ganz einfach, also alles was, ich sehr wohl von meinem Vorgesetzten erhalte, als was ich in groben Richtlinien weitergegeben muss, oder in Aufgabenpakete bekomme

ich über E-Mail, über 90 %, da sehe ich halt massiv. Und ich glaube halt in Zukunft wird es so sein, das mein Vorgesetzter wahrscheinlich nicht mehr jeden Tag in der Filiale sitzt, sondern unterwegs ist, oder von zu Hause aus nur mehr delegiert, oder Anweisungen schreibt und über Skype oder FaceTime mit mir telefoniert.“ (I10_Z369-374)

4.4.3 Infrastruktur

I3 beklagt erneut die technische Ausstattung und insbesondere die langsame und fehleranfällige Datenanbindung bzw. den Anschluss an das Internet. Innerhalb des Konzern, gibt es sonst einen guten Standard und daher fühlt man sich an diesem Standort in der Zeit zurück versetzt. An dieser Stelle tritt die Voraussetzung für effizientes Arbeiten mit modernen Medien hervor, denn ohne entsprechende Infrastruktur und Equipment funktioniert dies nicht.

„Ich bin in meinem alten Job schon, mit einem Skype vertraut gewesen, mit einem, ja. Internetanschluss der Highspeed, sozusagen hat, bin dann in das Werk gekommen und Skype war nicht verfügbar, noch gar nicht ausgerollt, um es so zu sagen. Man ist zurück auf Schnurlostelefone gegangen und fühlte sich quasi, obwohl man in der gleichen Firma ist zurückversetzt ins digitalisierte Mittelalter [...] nur der technische Schritt hinkt, manchmal hinterher.“ (I3_Z492-497)

Der Umstand, dass die technische Ausstattung maßgebend auf die Qualität der Zusammenarbeit wirkt, sollte nach I6 mehr Berücksichtigung finden. Gerade die virtuelle Form der Kooperation benötigt gute Bild- und Tonqualität in der Übertragung des Gegenübers, um dessen Sprache und Sinn zu erfassen. Das hilft die Distanz zu überbrücken.

„Ja wichtig ist nur, oder der allerwichtigste Aspekt ist dann schon die Bereitstellung von der richtigen Infrastruktur, da denke ich z.B. an Räume, wo eben tolle Screens, tolle Kameras installiert sind, tolle Mikrofone, Lautsprecher, da sehr wohl die Qualität da extrem variieren kann und nimmt stark Einfluss auf die Qualität der Zusammenarbeit [...] weil das die gefühlte Distanz, stark verringern könnte.“ (I6_Z395-401)

Technologische Voraussetzungen sind maßgebend, denn sie entscheiden über den Erfolg oder den Misserfolg dieser im Folgenden beschriebenen neuen Medien und allen Formen der Interaktion im Sinne der Virtualisierung. Voraussetzung für Zufriedenheit ist auch das Equipment, um vor allem seine Arbeit effizient ausführen zu können. Unzufriedenheit kann also durchwegs mit der technischen Ausstattung aufkommen.

4.4.4 Rahmenbedingungen für den Einsatz

4.4.4.1 Neue Medien

I2 nutzt What's App um niederschwellig Kontakt aufzunehmen, würde es aber nicht überstrapazieren. Die Kommunikation erfolgt durchwegs gemischt mit hohem Anteil an modernen Medien wie Skype, Webex und allen voran E-Mail. Durch die ortsübergreifende und teils mobile Arbeit ist das auch nicht anders zu bewerkstelligen.

„Das digitale Zeitalter ist relativ weit fortgeschritten, es gibt Webex, es gibt Telefon, es gibt E-Mail, Skype, ja, wie halt die ganzen Dinger heißen..Ah ja,What's App.“ (I2_Z460-461)

Der persönliche Austausch von Information leidet für I4 unter der Virtualisierung, Gespräche nehmen ab, es ist früher insgesamt mehr geredet worden. Ein weiterer negativer Punkt ist, dass viele Personen wichtige Informationen für sich behalten, um einen vermeintlichen Vorteil daraus zu erlangen. Ein weiterer Grund für seine reservierte Haltung ist die Problemlösungs-Mentalität die aus der Virtualisierung ergeben hat. Probleme werden in einem E-Mail verschriftlicht und versandt, jedoch weder besprochen noch gelöst. Insgesamt werden E-Mails mit großem Verzug beantwortet und selbst Telefonate über Smartphones, wo man genau weiß wer anruft, werden bewusst nicht entgegengenommen. Die Leute sollten wieder mehr miteinander reden, meint er.

„...sehr stark davon betroffen, unsere andere Werke mit denen wir zusammenarbeiten und man merkt heute leider immer öfter, man schreibt, E-Mails, man probiert, Leute anzurufen und die heben einfach nicht mehr ab, die sind einfach nicht mehr erreichbar [...] die E-Mails werden dann erst 1,5 Wochen später beantwortet. Wo sich das Problem, als gar kein Problem herausgestellt hat, oder sich schon in den obersten Reihen platziert hat und eskaliert wurde.“ (I4_Z336-344)

„Wie gesagt, wenn man heutzutage global agieren will oder muss, dann wird halt, werden halt solche Kommunikationsplattformen, wie Handy, Mail, Webex werden gebraucht [...] Innerhalb einer Organisation sollte doch auch im Interesse jedes Unternehmens geschaut werden, das die Leute wieder mehr miteinander reden und mehr miteinander arbeiten.“ (I4_Z376-380)

4.4.4.2 Regelungen und selektiver Einsatz von Virtualisierung

Für I2 kann durch den Einsatz von virtuellen Komponenten wie Skype, Webex und Telefonkonferenz Zeit und Geld gespart werden. Obgleich bestimmte Punkte und Probleme nicht virtuell besprochen werden sollten. Manchmal ist ein vor Ort Besuch und F2F einfach effizienter und insgesamt die Lösung schneller. Freilich kann für ein Regelmeeting, wo MitarbeiterInnen ortsübergreifend zusammenarbeiten auf virtuelle Meetings gesetzt werden. Doch wenn immer es geht versucht I2 Meetings F2F zu halten.

„Ich finde dass gewisse Probleme oder Sonstiges einfach nicht über ein virtuelles Tool abgehandelt werden können.nur um Kosten zu sparen [...] man macht eine Webex oder einen KonfCall nur um Zeit zu sparen oder einen Flug oder sonstiges..wobei man dann sagt im Nachhinein..okay wenn ich dort einfach vor Ort gewesen wäre, hätte ich das Thema vielleicht innerhalb 48h abgehandelt und nicht innerhalb einer Zeitdauer von einer Woche oder mehr [...] aus meiner Sicht, dort anzuwenden, wo es wirklich Sinn macht.“ (I2_Z482-487)

Der Befragte I3 trifft es sehr exakt, effiziente Zusammenarbeit unter virtuellem Einfluss bedingt vor allem Vertrauen in die Technik.

„Vertrauen in die Technik mitbringen“. (I3_Z21)

I4 plädiert für Regelungen im Umgang mit E-Mail und der Informationsverteilung. Es sollte mehr Vernunft im Teilen von Information herrschen, um nicht unbegründet Aufmerksamkeit zu erregen. Dazu kommt noch die Problematik der ständigen Erreichbarkeit und die schwierige Trennung von Arbeitszeit und Freizeit. Als globale Kommunikationsplattform sind die Systeme freilich geeignet, aber innerhalb eines Gebäudes oder zum Schreibtisch nebenan, könnte wieder mehr geredet werden. Nicht zuletzt dadurch könnte das Sender-Empfänger Problem (siehe Kapitel 2.2.6) entschärft werden.

Ich bin eher der, der den Verteiler immer kurz haltet, immer genau die Person, von der ich mir die Unterstützung erwarte oder sonstiges und nicht von 20 Anderen, damit die sehen, ahh den gibt's ja auch noch [...] im Großen und Ganzen finde ich sie gut, aber es sollte gesteuert werden. Es darf nicht sein, dass es jeder für alles benutzen darf, es sollte hier gewisse Einschränkungen geben um nicht per E-Mail ganze Organisationen nervös zu machen, mit unterschiedlichen E-Mails, mit halb-wissenden Aussagen, solche Themen dürften nicht kommuniziert oder verwendet werden für das.“ (I4_Z346-366)

4.4.5 Einführung & Aufklärung

Bei der Anwendung von modernen Medien bzw. virtuellen Werkzeugen sollte in den Augen von I5 neben einer guten Schulung ein begleitender Lernprozess ermöglicht und auf die Risiken im Umgang hingewiesen werden. Man muss die Leute fördern und einladen gezielt die Vorteile dieser neuen Möglichkeiten zu nutzen.

„Man sollte versuchen, allen klar zu machen, das sie die Möglichkeiten die es gibt, auch wirklich nutzen. Und das ist sicher ein Lernprozess und den kann man anstoßen und verbessern [...] dass man die Leute auch bildet, dass man hinweist welche Risiken, welche neuen Risiken es gibt, welche Probleme sich eröffnen können, aber dass man die Leute wirklich fördert und gezielt einlädt, diese neuen Möglichkeiten auch zu nutzen. Und nicht nur als aufgezwungen zu sehen.“ (I5_Z552-558)

Die Teilnehmer I7 und I9 sehen in der Virtualisierung eine Bereicherung. I7 mahnt aber davor sich zum Sklaven machen zu lassen. Es ist eben nur ein Hilfsmittel und nicht ein zentraler Baustein des Lebens. Dessen ungeachtet betont er die Notwendigkeit einer Unternehmenskultur, die diesen Wandel begleitet und denkt dabei in dieselbe Richtung wie I5 bzw. I9, der Achtsamkeit einfordert. Jedenfalls sollten die Vorteile gezielt Anwendung finden und dadurch mehr Effizienz generiert werden.

„Auf jeden Fall gut und hilfreich. Also wie bei jedem Werkzeug, sinnvoll eingesetzt, ist absolut eine Bereicherung [...] es ist eine Ergänzung, Erweiterung unserer Möglichkeiten, aber man darf sich davon nicht zum Sklaven machen lassen, es ist nur ein Werkzeug.“ (I7_Z479-485)

I8 empfindet die Virtualisierung vor allem beim Einsatz von neuen Softwaretools und Analysen und tut sich noch schwer alle MitarbeiterInnen die damit arbeiten müssen entsprechend zu schulen, ihnen Wissen zu vermitteln, um diese Technologien anwenden

zu können. Oftmals fehlt dann der geeignete Ansprechpartner, und die Leute sollten auf gar keinen Fall alleine mit ihren Anwenderproblemen gelassen werden. Schließlich sollte die Virtualisierung hier helfen und nicht Zeit rauben.

I9 ergänzt einmal mehr, dass man die direkte, persönliche Kommunikation vorziehen sollte. Bei der Anwendung der virtuellen Formen sollte zuerst bedacht werden, wie weit das führen darf und soll.

„Meines Erachtens Virtualisierung, wenn man mit der Zeit geht unabdingbar, man muss nur sehr gezielt darauf achten, wie weit das geht, und wie weit das führen sollte in einem Unternehmen und die direkte, persönliche Kommunikation ist meines Erachtens immer vorzuziehen, wenn man die Möglichkeit hat.“ (I9_Z331-334)

Dass die Virtualisierung nicht aufzuhalten ist, dessen verschließt sich I10 auch gar nicht, möchte jedoch sichergestellt haben, dass dieses Thema gezielt eingeführt, geschult, sowie ein Ausgleich dafür geschaffen wird. Es sollte ein Gegengewicht vorliegen, das die F2F Kommunikation und persönliche Kontakte begünstigt. Eine maßgebende Komponente, das Persönliche, darf keineswegs fehlen.

„Es gehört eingeführt, geschult und es gehört ein Gegenpol geschaffen für diese unpersönliche und indirekte Art, der Gegenpart ist, das man mehr Firmenfeste zwischendurch hat um die wieder persönlichen Kontakt zu schaffen, Vertrauen zu schaffen, Face-to-face zu sehen, auch übers Telefon, die Person mit der man kommuniziert per E-Mail, persönlich sehen, dann finde ich es vollkommen ok, ich glaube es muss auch ein Gegenpendel geben dafür.“ (I10_Z399-404)

4.4.6 Soziale Komponente der Virtualisierung

4.4.6.1 Notwendigkeit von regelmäßigem, persönlichen Kontakt - F2F

I3 erläutert anschaulich, weshalb der F2F Kontakt so wichtig ist. Zu Beginn ist ein Kick-off oder ein Teamevent zu organisieren, sodass sich die interagierenden Personen F2F treffen und dabei Brücken gebaut werden, die später die Zusammenarbeit begünstigen. Alternativ dazu sind auch laufende F2F Anteile sinnvoll.

„Wir haben jetzt aber auch neue Teammitglieder, die in Übersee sitzen [...] das ist dann der Ansatz, ahm wo es Brücken zu bauen gilt, und muss dann glaub ich über Telefonate, über E-Mails, über F2F gegenseitiges Vertrauen aufbauen.“ (I3_Z58-64)

Besonders der Einstieg in ein Gespräch, aber auch der Gesprächsverlauf insgesamt, ist abhängig davon wie gut ich eine Person kenne, meint etwa I3. Via moderner Medien wird das erschwert in F2F Konstellation erheblich erleichtert. Virtualisierung produziert eine gewisse Distanz wenn man Personen nicht persönlich kennt bleibt das auch so.

„Der größte Unterschied ist schon..alleine der Einstieg in ein Gespräch.“ (I3_Z73)

Das gleiche Grundproblem führt I6 vor Augen, denn wenn man sein Gegenüber nie zu Gesicht bekommt, gestaltet sich die Zusammenarbeit schwieriger. Es ist besonders bereichernd wenn man diese virtuellen Kontakte dann auch F2F trifft. Der persönliche Kontakt ist für I6 immens wichtig, das macht vieles einfacher. Trotz allem bestehen zahlreiche wichtige Geschäftsbeziehungen, bei welchen man die Partner nie persönlich sieht.

„Ja, es hat einen starken Einfluss, weil es in meinem Bereich sehr üblich ist, mit Personen sehr intensiv zusammenzuarbeiten, egal ob mit externen Agenturen oder Partnern..die man nie zu Gesicht bekommt.“ (I6_Z385-392)

I7 präzisiert das noch weiter und sagt, dass die Virtualisierung der Kommunikation eine Bereicherung ist, wenn vorher persönlicher Kontakt stattgefunden hat. Das erleichtert die Kommunikation und den Gesprächsablauf ungemein. Die Regel sollte in seiner Einschätzung nach wie vor F2F Kommunikation sein.

„Eine Bereicherung, wenn vorher ein persönlicher Kontakt stattgefunden hat. Also die Basis ist immer die Kommunikation Person zu Person.“ (I7_Z465-470)

Durch persönliche Kommunikation erreicht man Menschen einfach besser, ist sich I9 sicher. Der persönliche Kontakt ermöglicht eine wesentlich bessere Kommunikation, selbst wenn der laufende Kontakt dann via E-Mail erfolgt. Mehr Reden und weniger Schreiben kommt seiner Arbeitsweise entgegen.

„Ich für meinen Teil glaube einfach, dass du dadurch die Menschen mehr erreichst, durch diese persönliche Kommunikation. Jemanden den ich nicht kenne, eine E-Mail zu schreiben ist immer sehr leicht, aber wenn du die Person schon hinter der E-Mail Adresse kennst, die Persönlichkeit dahinter, dann wird diese Kommunikation in einer Art und Weise intensiver.“ (I9_Z208-213)

Weitere Gründe für F2F Kommunikation ergeben sich für I10 aus der Tatsache, dass Körpersprache, Mimik und Gestik wesentlich besser aufgenommen werden können. Das wiederum begünstigt den Aufbau von Vertrauen. Denn insbesondere in F2F stellt sich der Aufbau von Vertrauen anders dar als in rein virtueller Konstellation.

„Direkt Kommunikation ist Körpersprache, ist Mimik, Gestik, dadurch entsteht auch Vertrauen miteinander. Jemand der mir Face-to-face ist vertraut mir anders, als jemand mit dem ich nur E-Mail schreibe oder kommuniziere [...] wenn ich die Person nicht kenne, und Ihre Mimik und Gestik und wahre Kommunikation nicht nachvollziehen kann.“ (I10_Z127-131)

4.4.6.2 Sozialer Austausch

Hier rückt, und das betonen I2 und I3 im Wesentlichen, der soziale Austausch als Voraussetzung für effiziente Zusammenarbeit ins Zentrum. Durch die persönliche Kommunikation erlangt man ein Mehr an Information.

„Ich genieße es auch täglich in der Früh in einer kleinen Runde bei einem Stehtisch zusammen zu stehen und Kaffee zu trinken. Dabei geht es um privates aber auch um sag ich einmal um den Job und ja, man kriegt so viel Informationen, ja man tauscht sich aus.“ (I2_Z503-507)

„...der ist nur zu Weihnachten, ein einziges Mal durch die Abteilung gelaufen [...] damit habe ich ihm auch weniger erzählt, was es so alles auf der Welt gibt bei uns im Arbeitsleben, sondern ich hab ihm nur erzählt, was er gerade in dem Moment wissen wollte, und da fehlt halt wieder das persönliche und das ist halt genau das wenn ich mir virtuelles Führen anschau, quasi das gleiche, wenn ich einfach nur anrufe, wenn ich einen Bedarf habe [...] krieg dann halt auch nur das mitgeteilt, was mein Bedarf ist [...] durch die persönliche Bindung welche ich jetzt habe erfahre ich vielleicht deutlich mehr, weil sie mich anrufen um etwas zu erzählen.“ (I3_Z356-366)

I4 bringt ein, dass insbesondere bei Problemen der Lösungsweg entschieden einfacher ist in einer F2F Konstellation.

„Vielleicht bin ich da ein bisschen eigenartig, aber wenn ich einem Menschen gegenüberstehe und in die Augen schaue, und ich riechen kann, sehen kann, kann ich besser einschätzen...ob ich mit ihm ein Problem lösen kann [...] ich brauche Face-to-Face.“ (I4_Z384-387)

Mit einem schönen Beispiel nähert sich I7 dem Thema. Ein ewiger Streit zwischen zwei Personen über Zuständigkeiten, sowie Schuldzuweisungen und Unstimmigkeiten in einem Projekt, konnten in einer Annäherung F2F behoben werden und fortan traten keine Differenzen mehr auf. Die beiden redeten ab sofort bei Ungereimtheiten und konnten das am kleinen Dienstweg klären. I7 betont, dass wir Menschen uns auf die Kommunikation über Augen, Ohren, Gerüche usw. über viele Jahrtausende spezialisiert haben und da bietet die Virtualisierung nur bedingt Gelegenheit.

„Eine ewige Streiterei [...] Die zwei haben sich dann einmal gesehen, waren einmal gemeinsam auf einen Burger und Bier.und von dieser Dienstreise weg, hat es keine einzige Logistikkreklamation bezüglich Über- bzw. Unterlieferung gegeben, weil die zwei einfach das Telefon genommen haben, miteinander gesprochen haben [...] also das menschliche ist immer noch zentral, auch wenn wir virtuell leben und denken. Wir sind halt über 100.000 Jahre auf diese Kommunikation über Auge, Ohr, Gerüche usw. trainiert worden.“ (I7_Z445-456)

4.4.6.3 Respekt, Distanz & soziale Verbindung

I2 beklagt den fehlenden Respekt, der durch die virtuellen Formen der Kommunikation hervorgerufen wird. Er empfindet es so, dass sich Personen hinter einem Kommunikationsmittel verstecken. In einer F2F Konstellation würde man bestimmte Dinge anders formulieren und ansprechen bzw. mehr Bedacht wählen.

„Was ich aber schon finde, ist zum Teil, dass der Respekt ein Wenig damit fehlt vom Gegenüber, weil man sich doch irgendwie hinter einer Webex versteckt auf Deutsch gesagt. Man sagt vielleicht in dieser Situation oder in diesem Moment sagt man gewisse Sachen einfach anders, oder schärfer und mit mehr Nachdruck, als wenn das Gegenüber F2F gegenüber sitzt.“ (I2_Z465-469)

I9 schätzt den Einfluss der Virtualisierung negativ ein, da alles etwas unpersönlicher und schwieriger zu erklären wird. In F2F Konstellation fällt der Austausch leichter, man redet wesentlich effizienter. Er macht seine Bedenken vor allem an der unpersönlichen Note fest, die die Virtualisierung mit sich bringt. Darüber hinaus verleiten diese modernen Medien sich von der Arbeit ablenken zu lassen, wodurch die Arbeitseffizienz reduziert wird.

„Das ganze wird einfach unpersönlicher, gewisse Sachen sind einfach sehr schwer, per E-Mail Telefon oder dergleichen zu erörtern, man redet immer leichter oder anders wenn man jemanden F2F sitzen hat.“ (F9_Z321-328)

Die Befragte I10 sieht das jedoch gegenteilig, denn Respekt sollte immer gegeben sein. Sie ist der Überzeugung, dass es lediglich ein Manko der fehlenden Kultur sei. Einen besonderen Anteil daran hat die schwach ausgeprägte Kritikkultur, worin Kritik und im Speziellen an Vorgesetzten generell nicht erwünscht ist. So wird oftmals Kritik als respektlos empfunden.

„Also Respekt ist immer maßgebend, generell in der Kommunikation mit allen Kollegen sag ich mal. Auch hier wieder, an Respekt mangelt es nur dann, wenn die Kultur nicht gegeben ist. und da geht es meistens auch wieder um Kritik. Als Vorgesetzter, dass der untergebene Kritik äußert und da ist die Kultur nicht gegeben. Man empfindet, sowohl nach oben oder unten hin, jemanden respektlos oder auch umgekehrt, als auch ich empfinde es als respektlos, wenn Kritik geäußert wird, weil bei uns die Kultur dafür nicht gegeben ist.“ (I10_Z338-343)

4.4.7 Zusammenarbeit im Kontext der Virtualisierung

4.4.7.1 F2F Anteil

I3 tritt dafür ein, Probleme am direkten Wege F2F zu klären, bei einem Kaffee oder einem raschen Besuch nebenan. Kurz zusammentreffen und gemeinsam die Thematik zu reflektieren, auch um Missverständnissen vorzubauen. Er unterstreicht die Relevanz von Mimik, Gestik, Auftreten und Engagement, dass man durch Begeisterung auslösen kann. Das alles ist in persönlichem Kontakt wesentlich leichter. Denn schließlich sagt ein Bild mehr als tausend Wort.

„Weil ich glaube einfach ein guter Umgang mit Ressourcen, auch mit digitalen Ressourcen, ist ein sinnvolles Maß, also ich bin auch eher ein Freund davon Probleme, die ich auf dem eigenen Flur lösen kann, mit jemanden zu besprechen, vielleicht beim Kaffee oder wo auch immer. Sich kurz zusammenzustellen und den Menschen auch kurz mal von seinem Arbeitsplatz wegzuholen und zu sagen hey wie lösen wir das, bevor ich 20 Mails schreibe und E-Mails vielleicht noch falsch verstanden werden.“ (I3_Z610-615)

Für I6 ist die virtuelle Zusammenarbeit beim Konzipieren von Produkten bereits angekommen. Er arbeitet mit Projektpartnern via online Medien an gemeinsamen Projekten. Die Kommunikation erfolgt nahezu ohne F2F Kontakt.

„Ja wie vorher kurz angeschnitten, vor allem das Thema Freigabe, Veranschaulichung von Status eines Auftrages von uns [...] kann dazu Feedback geben oder wenn ein Video produziert worden ist zB. wird das übermittelt und man kann das einsehen, bzw. downloaden. So läuft es hauptsächlich ab [...] und es wird natürlich alles virtuell, es ist natürlich alles digital.“ (I6_Z375-382)

4.4.7.2 Positive Facetten

Die TeilnehmerInnen I1, I3, I5, I6, I7, I9 und I10 sehen große Vorteile in der Virtualisierung. Vorteilhaft findet I1 die Kommunikation via E-Mail, da Ausgemachtes auch dokumentiert ist und I5 schwärmt von den zahlreichen Möglichkeiten, die die Virtualisierung mit sich bringt. Abstimmungen können schneller realisiert werden und neue Kooperationsstechniken sind denkbar. Insbesondere kann viel Zeit für Reisen eingespart werden. Wo man früher zu einem Meeting angereist ist und relativ wenig Zeit in der tatsächlichen Besprechung nutzen konnte, eröffnet die neue Art zu kommunizieren ortsunabhängige Abstimmung, es bleibt mehr Zeit für den Gedankenaustausch. Man kann sich zu jeder Zeit mit anderen austauschen und Meeting sehr zeitnah einberufen und abhalten. Gleichwohl gibt es aber zu bedenken, dass man von der Technik auch etwas abhängig wird.

„Ja, an und für sich schon, das gibt auch irgendwie Sicherheit. Da kann man dann nicht sagen, du hast gesagt, oder vielleicht gesagt..oder irgendwann einmal gesagt, da hat man alles schriftlich was wir ausgemacht haben.“ (I1_Z451-453)

„Es eröffnet einfach so viele Möglichkeiten in der ganzen Arbeitswelt [...] alles schnell irgendwie klären, zu konzipieren, auszutauschen, ohne kann ich mir es nicht mehr vorstellen [...] man kann zu jeder Zeit mit jeder Mann Ideen austauschen, Konzepte schmieden, Abstimmen, es erfordert, einfach nicht mehr die persönliche Anreise von weit her, sondern man ist einfach in einem Team das ist irgendwo [...] es ist vollkommener Wegfall der räumlichen Beschränkung und das ist sicherlich der größte Vorteil, man kann vor allem Sitzung ad hoc einberufen wenn es notwendig ist und muss nicht irgendwo Termin finden, wo man dann die Leute anreisen lässt.“ (I5_Z519-542)

Es ermöglicht für I3 ortsunabhängige, schnelle Reaktionszeiten, hochwertigen Austausch von Information und das Lösen von Problemen.

„Störungen direkt mit meinen Lieferanten besprechen und Maßnahmen einleiten, da hatte ich früher einfach eine deutlich längere Zeit gehabt.“ (I3_Z608-609)

I4 meint, dass die Leute weniger miteinander reden und E-Mails bevorzugen. Es sei aber problematisch Themen per E-Mail zu klären und teils ineffizient.

„Die Leute reden nicht mehr, jeder schaut, dass er die wichtigsten Informationen für sich behaltet, um Vorteil gegenüber anderen zu haben. Und Probleme werden nur noch per E-Mail mit einem Knopfdruck versucht zu lösen: Ich habe dir eh ein E-Mail geschickt. Quasi hab dir das Problem immer noch nicht gelöst, hab dir ja eh ein E-Mail geschickt...und wenn man am Tag dann ungefähr 60 – 90 E-Mails bekommt, dann wird man nicht jedes E-Mail beantworten oder jedes Problem lösen können. Diese Art von Kommunikation sollte sich wieder zurück entwickeln.“ (I4_Z325-332)

Auch I6 zeigt Begeisterung und sieht die Stärken der Virtualisierung in der Überbrückung von Distanzen und in der Erleichterung der Zusammenarbeit mit externen Personen. Für die Zusammenarbeit mit Projektpartnern nutzt man neuerdings auch Workplace, ein soziales Netzwerk für Unternehmen. Dort kann man sehr einfach Medien, Bilder und Dateien austauschen sowie Arbeitsgruppen bilden. Dadurch erfährt man sehr viel über andere Projekte, Produkte und selbst wie andere Schauräume und Marketingkampagnen aussehen, woraus man selber kreative Ideen ableiten kann. Diese virtuellen Netzwerke beflügeln regelrecht.

*„Na ja sicherlich, einfach die Überbrückung von Distanzen, das ist natürlich ein großer Punkt.“
(I6_Z340)*

In Bezug auf neue Möglichkeiten stimmt I7 der Ansicht von I5 zu und schätzt die Vorteile der Datenübertragung, des Informationsaustausches und die interdisziplinäre Zusammenarbeit von mehreren Personen an einem Projekt und Datenbanken ermöglichen globales Bearbeiten von Daten, ortsunabhängig und synchron. Das wäre mit dem Postverkehr nicht möglich gewesen.

*„Es eröffnet komplett neue Möglichkeiten, aber wie alles hat jedes Ding 2 Seiten, das wird auch in der Zukunft mehr werden, es wird jetzt schon nicht mehr wegzudenken sein. Und es eröffnet halt wirklich Möglichkeiten, die man vorher nicht mal im Traum gedacht hat [...] also die Entwicklung ist unglaublich und sie eröffnet neue Möglichkeiten [...] wenn man jetzt auf die Firma zurück geht, hat man Riesenvorteile, man skypen, telefonieren, Teilen, gleichzeitig am gleichen Projekt arbeiten.“
(I7_Z413-445)*

I8 tanzt hier etwas aus der Reihe, er erzählt von unnötig aufwendiger und wenig hilfreicher Software bei Ausschreibungen und Angebotsabgabe, die anstatt die Vorgänge leichter zu machen, die Abläufe eher verkomplizieren. Trotzdem wird daran festgehalten wegen der guten Transparenz, den diese Medien ermöglichen.

„Es sind halt so viele Tools, wo man sagen muss, mit den Sachen muss man halt erst gehen lernen [...] ich will nicht sagen, dass alles schlecht ist, aber es gibt auch sehr viele Programme, die wirklicher Mist sind und die sofort wieder abgedreht gehörten.“ (I8_Z505-521)

Der Gewinn an Flexibilität und Geschwindigkeit, mit der man Information übertragen kann ist für I9 nicht von der Hand zu weisen.

„Es ist gut wenn man recht schnell und zügig, Informationen transportieren kann und kommunizieren kann, da lässt sich auch die Geschwindigkeit, eine gewisse Flexibilität die man dadurch erhalten kann.“ (I9_Z305-307)

Wann immer schnelle und direkte Kommunikation nicht realisierbar ist, kann man E-Mail und Telefon nutzen, ist I10 begeistert und sieht die Virtualisierung zukunftsreich. Hat man etwa eine Frage aus dem Bereich Human Ressource muss man nicht in die Zentrale fahren, sondern kann das über moderne Medien klären. Die Virtualisierung hilft uns

auch dabei schneller zu werden, Abläufe rascher zu klären und Arbeitspakete zu verteilen.

„Schnelle Kommunikation, direkte Kommunikation ist nicht immer möglich, dementsprechend greift man auf E-Mail, Telefon zurück, wenn ich eine HR Frage habe, brauche ich nur zum Telefon greifen bzw. ein E-Mail schreiben oder Skypen, das kann ich schreiben, wenn ich 5 Minuten Zeit habe oder schnell mal anrufen, ohne dass ich jetzt zur Zentrale rausfahren muss.“ (I10_Z43-47)

„Ich sehe sie zukunftsorientiert, wir werden immer schneller werden müssen, wir werden immer rascher Abläufe abklären müssen. Aufgabenpakete verteilen müssen.“ (I10_Z376-379)

4.4.7.3 Negative Facetten

I2 empfindet, wie auch im Subkapitel Respekt, Distanz & soziale Verbindung (4.4.6.3) dargelegt, dass sich Personen teilweise hinter ihren Aussagen bei der virtuelle Kommunikation, etwa Webex ohne Bildübertragung, verstecken. Das verändert die Konfrontation mit dem Gegenüber im Vergleich zu F2F, wo man sich dabei in die Augen sieht. Bezogen auf die Führungsaufgabe verwehrt er sich Einzelern per E-Mail, um bestimmte Aufgaben zu delegieren ohne sich Konfrontation und Diskussion stellen zu müssen, doch einige Vorgesetzte handhaben das so.

„Nur ein Webex macht wo keine Kamera dabei ist, am Ende des Tages versteckt man sich zum Teil hinter Aussagen..und das ist viel einfacher als wenn man konfrontiert wird von seinem Gegenüber und wenn man sich in die Augen schaut und eine Frage stellt [...] wenn ich jetzt aus meiner Führungsaufgabe spreche.....dann hasse ich kurz gesagt, Einzeiler, also einfach ein Mailsystem damit zu missbrauchen, um gewisse Anordnungen durchzusetzen, wo einfach, die auch den Hintergrund haben, das man sich der Konfrontation entzieht.“ (I2_Z497-512)

Auch I3 ist zweigeteilter Meinung und befürchtet, dass das Interesse an dem Gegenüber, der Persönlichkeit schwindet und man verliert der Kontakt zum Menschen und dadurch geht einiges an Information verloren.

„Das Interesse an der Persönlichkeit, des Gegenübers nimmt einfach ab.“ (I3_Z560)

Einerseits generiert die Virtualisierung hohe Verfügbarkeit und Erreichbarkeit, Information kann ständig vorliegen. Leider geht dabei viel Kreativität verloren, die Leute verlernen das Träumen. Man kann alles nachlesen und muss sich nichts mehr merken, bzw. selbst vorstellen, resümiert I7.

„Das Virtuelle, immer verfügbar, immer erreichbar, Informationen da, so geht halt sehr viel Kreativität verloren, weil die Leute damit auch das Träumen verlernen.“ (I7_Z430-431)

I8 betont einmal mehr die Wichtigkeit von richtiger Einführung und guter Schulung bei neuen Systemen. Sonst verursacht das viel Stress und Zusatzarbeit, die Leute mussten sich ohne richtige Ansprechpartner alles selbst erarbeiten.

„Wenn man die Einführung und Schulung richtig gemacht hätte von Fachpersonal. Wenn man das gut aufbereitet hätte, hätte man ein schönes Projekt daraus machen können. Mit Einführungsphase und richtigen Ansprechpartnern und alles dann hätte man sicher einen Benefit gehabt. Ohne diesen Stress. Wir haben uns ein Jahr nach Einführung alles selbst erarbeitet.“ (I8_Z525-530)

Als negativ beschreibt I10, den Wegfall von F2F und der Körpersprache, wodurch man die Person auch schlechter deuten kann. Daraus resultieren schließlich reduziertes Vertrauen und Sicherheit.

„Dass man die Person halt nicht mehr Face-to-Face sieht und ihre Körpersprache lesen kann, dementsprechend die Person nicht so gut einschätzen kann, dementsprechend mangelndes Vertrauen, mangelnde Sicherheit, unsicherer dadurch, da ich ihr nicht mehr vertraue.“ (I10_Z382-384)

4.4.8 Führung im Einfluss der Virtualisierung

Die Virtualisierung wird für I2 im Bereich der Führung vor allem bei den Zielvereinbarungsgesprächen im Rahmen des jährlichen MitarbeiterInnengesprächs bzw. bei Fortschrittsgesprächen sichtbar.

„Die Virtualisierung die mich betrifft [...] eine Datenbank für alle Zielgespräche bzw. Fortschrittsgespräche werden dokumentiert, quasi ja werden virtuell auf einer Plattform notiert.“ (I2_Z469-473)

I3 gibt zu bedenken, dass man im Bereich Sprache, Mimik und Gestik in der virtuellen Form Abstriche hinnehmen muss. Wenngleich die Virtualisierung enorme Geschwindigkeit in der Kommunikation erlaubt, so ist man sich einfach persönlich bedeutend weniger verbunden. Gleichwohl ist er davon überzeugt, dass die virtuelle Führung grundsätzlich möglich ist, wenn ausreichende F2F Interaktion eingeplant wird. Einen weiteren Aspekt bringt er ein, indem er die Möglichkeit von störenden Einflüssen adressiert. Ist man gerade ortsübergreifend, virtuell mit anderen in Kontakt, dann bin ich zugleich für alle in meinem Büro persönlich anzutreffen, wodurch jedoch das aktuelle Geschehen gestört werden könnte.

„Wenn ich wirklich über große Instanzen virtuell führe, dann glaube ich schon das etwas Menschlichkeit oder Persönlichkeit, oder Interesse am Anderen auf dem Wege bleibt. Es wird deutlich fokussierter sein, ich glaube aber auch, dass das Thema Sprache, das Thema Mimik, Gestik auch wenn ich den anderen sehe, nicht so deutlich ist, als wenn ich mit ihm am Tisch sitze [...] gut funktionieren, sofern man wirklich regelmäßig und die Regelmäßigkeit muss man sich selbst auferlegen, wo man meint, dass ist das Minimum sich feste Termine setzt, egal was kommt, diese Termine werden eingehalten, wo man Face-to-Face Meetings macht.“ (I3_Z566-575)

I5 ist sich nicht sicher, ob die Virtualisierung auch im Bereich der Führung einfließen sollte. Obzwar einige Vorteile mit ihr verbunden sind, sollten die potenziellen Widerstände nicht in Vergessenheit geraten. Er selbst weiß nicht einzuschätzen, wie groß die Problematik des Entfalles der persönlichen Komponente tatsächlich ist, doch gefühlsmäßig erwartet er Schwierigkeiten.

„Ich weiß im Moment gar nicht, ob man Führung auch mit dieser neuen Möglichkeiten gezielt einsetzen soll [...] dass man als Führungsverantwortlicher auch drauf besteht, dass diese neuen Techniken genutzt werden, weil die sehr viele Vorteile bieten und trotzdem wird es persönliche Widerstände geben [...] Inwiefern Führung den persönlichen Kontakt erfordert, diese Frage überfordert mich ehrlich gesagt [...] gefühlsmäßig ja [...] wenn der Chef einfach keinen persönlichen Kontakt mit einem mehr hat, sondern von irgendwo anruft, oder E-Mail, Videokonferenz.“ (I5_Z544-554)

Rasche Kommunikation und Informationsverteilung auch ortsunabhängig sind nach der Auffassung von I7 die großen Stärken der Virtualisierung. Sie erweitert unseren Handlungsspielraum und bringt Erleichterung. Obgleich der persönliche Kontakt trotz allem sehr wichtig bleibt und zentral sein sollte.

„Das macht das unter gewissen Umständen einfacher, weil man Information relativ schnell verteilen kann. Kommunikation auch machen, wenn die Person nicht vor Ort ist [...] wie gesagt, dieser persönlicher Kontakt ist noch immer ein zentraler und wichtiger.“ (I7_Z472-476)

Wenngleich die Virtualisierung Schnelligkeit bringt, nimmt sie Persönliches, sagt I9. Sie verhilft zur Zusammenarbeit mit Personen, die man nie sieht oder kennenlernt. Ganz im Gegenteil dazu vermittelt der F2F Kontakt essenzielle Information und man spürt die Reaktion des Gegenübers entschieden besser. Diese Facetten erschweren das Führen im Einfluss der Virtualisierung bestimmt massiv. Er schließt seine Argumentation damit, dass der Mensch zählt und nicht die Technik.

„Am Ende des Tages sehe ich die Person mit der ich zusammenarbeite nicht mal mehr oder lerne meinen Mitarbeiterpool nicht mal mehr persönlich kennen, für mich ist das schon eine essentielle Information, mit jemanden Face-to-face agieren zu können und zu sehen, wie er dann reagiert, Gestik und Mimik einschätzen zu können [...] aber gewisse Informationen fehlen [...] ist es der Mensch der zählt und nicht die Technik.“ (I9_Z312-318)

I10 stößt ins selbe Horn und zeichnet eine noch unpersönlichere Zukunft mit flacheren Hierarchien. Die Arbeitsweisen werden durch die Virtualisierung schneller werden.

„Es wird noch unpersönlicher werden in Zukunft [...] das Management noch knackiger werden, vielleicht die Hierarchien immer flacher, wo der Trend ja auch hin geht, weil man einfach Personal aus Managementebenen herausstreicht. Weil man schneller arbeiten kann, durch Virtualisierung. So wird es sich verändern nehme ich stark an.“ (I10_Z389-393)

4.5 Überleitung zur Ergebnisinterpretation

Die Ergebnisse aus Kapitel 4 werden im folgenden fünften Kapitel noch einmal verdichtet, um diese zielgerichtet in den Kontext mit den Forschungsfragen zu stellen. Ausgehend vom Textreduktionsverfahren, das einen guten Überblick über die Themen des Ergebnisteils erlaubt, werden die wesentlichen Kernaussagen aus den Kategorien herausgearbeitet. Diese Kernaussagen scheinen wesentlich für die Beantwortung der Forschungsfragen zu sein (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158).

Zielsetzung war es in diesen Kernaussagen die besonderen Charakteristika der Ergebnisse vor dem Hintergrund der Forschungsfragen zu finden. Dazu werden diese ausgewählten besonderen Punkte in Subkapitel 5.1 in den Kontext mit den Forschungsfragen gebracht. Im Anschluss darauf erfolgen auch Interpretation und theoretische Einbettung dieser besonderen Ergebnisse. Zum Abschluss werden die Forschungsfragen beantwortet und Implikationen abgeleitet. Überdies erfolgen eine kritische Würdigung der Masterarbeit und ein Ausblick auf künftige Forschungsvorhaben.

5 Diskussion und Ausblick

Im fünften Kapitel werden die Forschungsfragen auf Basis der Ergebnisse und Interpretationen aus dem vorangegangenen vierten Kapitel beantwortet. Zu Beginn stehen jedoch Interpretation der wesentlichen Ergebnisse und Einbettung dieser Punkte in die Theorie. Darauf aufbauend folgen Implikationen sowie eine kritische Reflexion und Würdigung der gegenständlichen Masterarbeit. Abschließend soll auch einen Ausblick auf anknüpfende wissenschaftliche Arbeiten gewährt werden.

5.1 Ergebnisinterpretation und theoretische Einbettung

Die besonderen Themencharakteristika, die jeweils typische Merkmale im Zusammenwirken und Gesamtzusammenhang ihrer Kategorien darstellen, werden nachstehend zusammengefasst und in der Theorie verankert. Wichtig ist dabei stets die unterschiedlichen Auffassungen zu einem Thema zu erhalten und Differenzen hervor zu streichen, sowie plausible Erklärungen zu finden.

Den Erzählungen zur Folge zeigten sich keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Unterdes konnte kein nennenswerter Unterschied innerhalb der Generationen gefunden werden. So waren die Ansprüche und Erwartungen zur Virtualisierung fast deckungsgleich. Während die jüngeren Befragten mit dem Einfluss der Virtualisierung vor allem im beruflichen Kontext bereits aufgewachsen sind, mussten sich die älteren TeilnehmerInnen erst damit anfreunden. Gleichwohl überwiegen auch bei Ihnen klar die Vorteile, die die Virtualisierung mit sich bringt. Es scheint auch deshalb wenig überraschend, da in Zeiten von Briefen, Telegrammen und ausgeprägten Kanzleiorganisationen weder Flexibilität, Schnelligkeit noch effiziente Informationsverteilung gegeben waren. Den enormen Fortschritt konnte diese Gruppe also noch intensiver wahrnehmen.

5.1.1 Ergebnisse der Aspekte der Zusammenarbeit

Aus der ersten Kategorie, Aspekte der Zusammenarbeit, gingen folgende Resultate hervor:

In der Zusammenarbeit bringt die Virtualisierung Schnelligkeit. Außerdem bietet sie rasche Kommunikation und Informationsverteilung auch ortsunabhängig, war von einigen Befragten zu hören. Das deckt sich mit den aufgeführten Punkten von Picot und Kollegen (2010, S. 6) sowie Rohde und Kollegen (2001, S. 3) aber auch Reiß (2013, S. 141) aus Kapitel 2.1. Dennoch reduziert die Virtualisierung persönliche Gesichtspunkte und schafft tendenziell soziale Distanz und Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit (Dulebohn & Hoch, 2017, S. 569).

Etwa die Hälfte der Interviewten nutzt ausschließlich bzw. vorwiegend F2F Kommunikation in der Zusammenarbeit und ein Drittel tauscht sich morgens regelmäßig F2F aus. Die Vorteile der F2F Kommunikation liegen klar auf der Hand und wurden in Kapitel 2.2.6 dargelegt. Andererseits wird in Kapitel 2.2.7 die Problematik bei fehlendem F2F Anteil ausführlich erläutert. Insbesondere auf den Seiten 26 bis 28 werden wichtige Hinweise für die Zusammenarbeit unter dem Einfluss der Virtualisierung gegeben.

Der Informationsfluss wird größtenteils bereits über E-Mail und interne Informationssysteme vollzogen. Kapitel 2.1.5 widmet sich der Bedeutung von virtuellen Arbeitsformen und dem steigenden Einsatz von E-Mails in der Kommunikation. Auch an dieser Stelle kann thematisch an den vorigen Punkt - die Vorteile der F2F Kommunikation - angeschlossen werden. Man sollte stets bedenken, dass die beteiligten Personen dieser modernen Kommunikationsform etwas reserviert gegenüber stehen, wie das etwa Prensky (2001, S. 1ff.) mit ‚digital immigrants‘ oder ‚digital outsiders‘ beschreibt.

Die Virtualisierung ermöglicht Zusammenarbeit mit Personen, die man nie sieht oder kennenlernt. Während der Informationsaustausch effizient und rasch durchgeführt werden kann, kommt es zu einem Verlust des persönlichen Kontaktes, meinte ein anderer Teilnehmer. Das Kapitel 2.2.7 behandelt die Problematik die damit einher geht. Weinert (1998, S. 24f.) und (Hofinger, 2009, S. 191ff.) führen dazu wichtige Punkte auf, die bei Zusammenarbeit im Einfluss der Virtualisierung bedacht werden müssen.

Andererseits beschreiben die TeilnehmerInnen die Kommunikation an sich als problemlos und zielgerichtet und auch die Form des E-Mails stößt auf wenig Vorbehalte. Ein Befragter sieht die Stärken von E-Mails in der Dokumentation und Gedächtnisstütze, bevorzugt jedoch die F2F Kommunikation insbesondere bei heiklen Themen, wobei letzteres auch ein weiterer Befragter so sieht. Es scheint, dass hier die Möglichkeiten und die Flexibilität dieser modernen Medien geschätzt werden, worauf in Kapitel 2.1.4 und 2.1.5 Bezug genommen wird. Eine Studie des Pew Research Centers unterstützt diese Einschätzung denn mehr als 50 % der StudienteilnehmerInnen nutzten E-Mails (Madden & Jones, 2008, S. 10f.). Gleichwohl können nicht alle Themen via E-Mail gelöst werden (Gillies, 2003, S. 82).

Negativ ist für einen Teilnehmer, dass der Respekt schwindet, wenn kein F2F Anteil in der Zusammenarbeit gegeben ist. Das mag auch mit der Reduktion der übertragenen Informationen (Kapitel 2.2.6) bzw. fehlenden Emotionen zusammenhängen (Cheshin et al., 2011, S. 2f.). Respekt ist jedoch sehr wesentlich für gute Zusammenarbeit (Gibert et al., 2017, S. 81ff.).

Mehrheitlich ist man der Meinung, dass effiziente Zusammenarbeit persönliche F2F Kommunikation benötigt und dadurch wird ein Mehr an Information erlangt. Das sehen auch die AutorInnen Kramer et al. (2017, S. 604f.) so. Unterdessen ist es für einen Interviewten besonders entscheidend, Probleme F2F zu klären bei einem Kaffee oder kurzen Besuch nebenan, wodurch es zu weniger Missverständnisse kommt und die Kommunikation entschieden einfacher fällt. Das bestärkt die Grundannahme, dass F2F Anteile notwendig sind. Hierzu bietet Kapitel 2.1.7 einige Hinweise die bei Problemstellungen und Konflikten bei virtueller Kommunikation Beachtung finden sollten. Köppel (2008, S. 136) aber auch Shekar (2016, S. 87f.) weisen auf das Fehlen wichtiger Bestandteile in der virtuellen Kommunikation hin. Auch Ayoko und KollegInnen (2012, S. 157) warnen vor einer Verlagerung von Problemen in die Virtualität. Denn entscheidende Faktoren wie Blickkontakt sowie andere paraverbale und non-verbale Informationen fehlen dabei (Glas & Riegert, 2003, S. 94).

Feedback wird vor allem im Kontext zu Führung erwähnt. So ist Feedback ein sehr wesentlicher Bestandteil der Kommunikation und ermöglicht Sender und Empfänger, die Information richtig zu übermitteln bzw. verstehen. Es dient also auch der Verbesserung der Kommunikation zwischen Führungskräften und Geführten (Luthans, 1985, S. 429). Nach Rosenstiel (2003a, S. 384f.) benötigen MitarbeiterInnen regelmäßig Feedback und es ist Bestandteil guter Zusammenarbeit. Kirkman und Mathieu (2005, S. 714f.) betonen die Wichtigkeit von regelmäßigem Feedback.

5.1.2 Ergebnisse der Aspekte der Arbeitszufriedenheit

Die zweite Kategorie, Aspekte der Arbeitszufriedenheit, beinhaltet folgende Resultate:

Eine Person sagte, dass aufgrund von fehlenden Schulungen beim Einsatz moderner Medien und Systemen Unzufriedenheit resultierte. Es ist unerlässlich die MitarbeiterInnen beim Einsatz moderner Medien entsprechend zu berücksichtigen, um die Grundlage für eine gute Zusammenarbeit zu schaffen (Prensky, 2001, S. 1ff.) und insbesondere (Hacker, 1998, S. 91ff.). So sollten arbeitsplatzspezifische und arbeitstätigkeitsspezifische Bedingungen unbedingt geklärt sein, um Zufriedenheit zu begünstigen und die Bewältigung des Arbeitsauftrages zu ermöglichen. Unzufriedenheit in dieser Hinsicht wäre auch nach Bruggemann und Kollegen (1975, S. 127ff.) zu erklären, denn Bedürfnisse und Erwartungen wie auch deren Befriedigung sind zentrale Faktoren für Arbeitszufriedenheit.

Der fehlende F2F Anteil führt laut einem Teilnehmer zu Mehraufwand, fehlenden sozialen Kontakten und einer Verschlechterung der Beziehungen. Trotz vieler Vorteile bringt die Virtualisierung auch negative Facetten mit sich und die menschliche Interaktion wird

beeinträchtigt (Herczeg, 2005, S. 23ff.). Nach Ulich (1992, S. 217) ist es entscheidend diese sozialen Abläufe in die Arbeitsabläufe und die Kommunikationskanäle miteinzubeziehen. Auch Jüngst und Link (2014, S. 217f.) sehen den Einbezug der MitarbeiterInnen als physisch-soziale Wesen mit Bedürfnissen als essenziell. Die menschliche Interaktion ist ein wichtiger Grundstock für Arbeitszufriedenheit. Abschließend sehen auch Kirkman und Mathieu (Kirkman & Mathieu, 2005, S. 702ff.) den F2F Anteil als Garant für effiziente Informationsprozesse und Arbeitszufriedenheit.

Mehrheitlich verlangten die Interviewten eine entsprechende Infrastruktur für das virtuelle Arbeiten, da sonst Unzufriedenheit entsteht. Die technischen Rahmenbedingungen, also Qualität, Geschwindigkeit und einfache Handhabung der Systeme müssen unbedingt gegeben sein. Abstrichen und Einschränkungen in diesem Sinne wirken sich unmittelbar auf die Zufriedenheit mit den virtuellen Verhältnissen aus (Sun et al., 2008, S. 1195). Ebenso muss die Erwartungshaltung hinsichtlich Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung der MitarbeiterInnen mitbezogen werden (Felfe & Liepmann, 2008, S. 50). Eine entsprechende Infrastruktur realisiert auch effiziente Informationsverteilung Wissensnutzung im virtuellen Rahmen, woraus unter anderem die Arbeitszufriedenheit gesteigert wird (Mesmer-Magnus et al., 2011, S. 221).

Ein Befragter bezeichnet die Balance von Firmeninteressen und Privatem als ausschlaggebend, er steht für Vereinbarkeit von Privat und Beruf. Dazu passt die klare Trennung zwischen Privat und Beruf auch in Hinblick auf die Möglichkeit der ständigen Erreichbarkeit via E-Mail. Cascio und Shurygailo (2008, S. 375) betonen, dass die Definition geeigneter Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben notwendig ist. Eine ausgewogene Work-Life-Balance wird immer bedeutender und diese ist ein weiterer fundamentaler Baustein für die Arbeitszufriedenheit. Work-Life Balance definiert sich als die Schaffung einer Balance zwischen Berufsleben und Privatleben (Kirchler et al., 2011, S. 175).

Eine Teilnehmerin bringt einen weiteren Aspekt ein. Sie meint, dass die so genannte Work-Life-Balance sehr wichtig ist und das setzt voraus, dass man abschalten kann. Das erfordert neben Routine auch die Konsequenz, die Arbeitsthemen in der Arbeit zu belassen und nicht mit nachhause zu nehmen. Wobei hier die Gefahr der ständigen Erreichbarkeit mitschwingt, insbesondere durch E-Mails die zuhause gelesen und bearbeitet werden könnten. Zufriedenheit beinhaltet auch den Einbezug situativer Faktoren und da spielen auch private Belange hinein (Stutzer & Frey, 2011, S. 221f.; Neve & Ward, 2017, S. 2ff.). Es gilt zu bedenken, dass die Virtualisierung nach Erkenntnissen von Hill, Ferris und Märtinson (2003, S. 235) sowie Leung und Zhang (2017, S. 390f.) zwar die Flexibilität zur Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens erhöht, jedoch auch die tradi-

tionelle physische Trennung zwischen Arbeit und Privatem aufbrechen und zu einer Vermischung der beiden Bereiche führen kann (Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013, S. 361). So wird die Abgrenzung der Arbeitszeit von der Freizeit immer schwieriger.

Außerdem kam ein produktiver Hinweis von einem Befragten zu Regeln und Richtlinien im Umgang mit sensibler Information sowie der Informationsverteilung via E-Mail, wobei er vor allem Ketten-E-Mails, übertrieben große Verteiler und Verteilung von sensiblen Informationen problematisch sieht. Gillies (2003, S. 82) empfiehlt klare Regeln bei organisatorischen Abläufen, aber auch die Definition von Kommunikationsregeln. Zugleich fördern klare Kommunikationsregeln den Aufbau von Vertrauen (Rosen et al., 2007, S. 260f.).

5.1.3 Ergebnisse der Aspekte der Führung

Aus der dritten Kategorie, Aspekte der Führung, gingen folgende Resultate hervor:

Eine Führungskraft war der Auffassung, dass er stets erreichbar sein müsste, darin unterstützt ihn die Virtualisierung. Das gezielte Nutzen der Vorteile der neuen Kommunikationstechnologien (asynchrone Kommunikation) z.B. E-Mail hilft Führungskräfte in virtuellen Teams bei der effizienten Kommunikation (Zander et al., 2012, S. 593).

In virtuellen Verhältnissen meinte eine Führungskraft, sie müsse Vertrauen vorschießen, da sie weniger Kontrolle über die Geführten hätte. Führen in virtuellen Settings erfordert mehr Gespür und Sensibilität in Führung und Kommunikation. Dabei helfen niedriges Kontrollverhalten und größerer Freiraum für die MitarbeiterInnen bei deren Arbeitstätigkeit (Herrmann et al., 2012, S. 249). Zudem können Gestaltungsspielraum und Freiraum ohne enger Kontrolle, Vorteile für MitarbeiterInnen bringen (Gajendran & Harrison, 2007, S. 1526ff.).

Mehrere Personen meinten, es ist besonders bedeutend persönlichen Kontakt zu intensivieren und F2F Treffen mit einzuplanen. Das deckt sich auch mit den Eindrücken von ein paar anderen Befragten, die das fehlende tägliche Gespräch und die Möglichkeit ein paar Worte F2F zu wechseln beklagen. Die Virtualisierung führt eben zur Verringerung des direkten, persönlichen Kontaktes (Avolio & Kahai, 2003, S. 328). Daher sollten bewusst F2F Anteile eingeplant werden, denn die neuen Technologien können zwar den physischen Austausch ersetzen, doch die Anteile an F2F Kommunikation und die soziale Interaktion nicht ersetzen (Griffith & Neale, 2001, S. 409ff.). Die physische Nichtanwesenheit beeinträchtigt die Beziehung selbst bzw. deren Aufbau und Pflege. Die Nutzung moderner IKT birgt aber zugleich das Potential hierbei behilflich zu sein und die durch virtuelle Einflüsse belastete Beziehung zu verbessern (Avolio et al., 2000, S. 660).

Respekt muss gegeben sein, da stimmen sehr viele TeilnehmerInnen überein. Das sieht auch Rattay (2003, S. 18f.) so, denn ein respektvoller Umgang ist zentral für gute Zusammenarbeit. Auch Northouse (2016, S. 74ff.) zählt Respekt zu den wesentlichen Kriterien der Beziehung Führungskraft zu Geführtem. Schließlich ist Respekt unerlässlich für gute Zusammenarbeit in einem Team (Gibert et al., 2017, S. 81ff.).

Der Grad bzw. das Bedürfnis an Informationsversorgung ist für Führungskräfte höher unter der Virtualisierung. Dabei spielen auch die veränderten Rahmenbedingungen wie man Information erhält eine Rolle. Tendenziell wird eine aktivere Rolle zur Informations-einholung notwendig (Witte, 1997, S. 419ff.). Auch Griffith und Neale (1999, S. 2ff.) sehen eine Änderung im Teilen und Verarbeiten von Information. Die Informationsversorgung ist ein wesentlicher Punkt im Kontext mit neuen Medien und IKT. Ein angepasster Führungsstil unter der Einwirkung von Virtualisierung scheint erforderlich (Avolio et al., 2000, S. 615ff.).

Durch die Virtualisierung kommt es zu Abstrichen in Sprache, Mimik, Gestik und Körpersprache, meinten zwei Interviewte. Einen weiteren störte, dass die Reaktion des Gegenübers weniger klar erfasst werden kann. Das sind insbesondere bei der Führungsarbeit gravierende Nachteile, wodurch das Führen erschwert wird. Die Informationsreduktion beeinträchtigt die Kommunikation. Das wechselseitige Interpretieren, Verstehen und Empfinden der Beteiligten wird erschwert und dadurch entsteht Potenzial für Missverständnisse, Fehlinterpretationen und daraus folgende Enttäuschungen (Avolio & Kahai, 2003, S. 325ff.).

Ein Befragter war der Meinung, dass das Eingehen auf unterschiedliche Charaktere unter dem Einfluss der Virtualisierung erschwert wird. Das Führen in virtueller Konstellation erfordert mehr Gespür und Sensibilität im Umgang mit den MitarbeiterInnen. Dazu ist die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses entscheidend (Herrmann et al., 2012, S. 249). Ein mitarbeiterorientierter Ansatz dürfte hier behilflich sein, um individuell auf jeden Geführten eingehen zu können (Liao, 2017, S. 651). Denn gute Beziehungen wirken sich auf das Arbeitsklima insgesamt positiv aus.

Ein Teilnehmer beklagt die neue Gewohnheit, bestimmte Vorgaben und Mitteilungen via E-Mail Einzeiler zu übermitteln anstatt sich einer Diskussion und Konfrontation zu stellen. Demzufolge werden neue Kompetenzen in der Kommunikation zu und mit anderen Personen notwendig, um die Prozesse in der Organisation zu festigen. Die Virtualisierung bietet hier eine Chance der effizienten Kommunikation durch die neuen Medien (Weinert, 1998, S. 24f.). Gleichwohl bedarf es klarer Regelungen wie bereits in Kapitel 5.1.2 zuvor betont (Gillies, 2003, S. 82).

Ein Befragter sprach von erschwerten Abstimmungen mit Führungskräften in virtuellen Verhältnissen. Ein anderer stimmte zu und meinte es wär ein Nachteil für MitarbeiterInnen wenn sie ihre Führungskraft nur selten oder gar nicht sehen in Bezug auf Freigaben und Abstimmungen zu komplexen Themen. In virtuellen Teams erfolgt die Kommunikation maßgeblich in elektronischer Form bzw. via neuen Medien. Dadurch wird grenzüberschreitende und ortsunabhängige Zusammenarbeit ermöglicht (Hertel et al., 2005, S. 69f.). Andererseits ist die bestmögliche Unterstützung der MitarbeiterInnen ein wichtiger Faktor (Hertel et al., 2005, S. 78f.). So unterstreichen Munkvold und Zigurs (2007, S. 297) die Notwendigkeit von F2F Treffen und vor allem der Erstkontakt ist ausschlaggebend. Darüber hinaus könnte in Folge des reduzierten persönlichen Kontaktes und der steigenden Virtualisierung eine Verminderung in der sozialen Bindung zum Unternehmen erwachsen (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2011, S. 51).

Mehrere Personen waren der Auffassung, dass Manöverkritik und Feedback unter virtuellen Bedingungen einen anderen Charakter haben. Indes sollte Feedback stets F2F erfolgen. Während die Zusammenarbeit in virtuellen Settings zu Missverständnissen und erschwerter Kommunikation führen kann, helfen klare Kommunikationsregeln diese negativen Einflüsse auszugleichen. Feedbackschleifen und Manöverkritik sind notwendige Prozesse ein gutes Miteinander zu sichern (Rosen et al., 2007, S. 260f.). Aber im Kontext der Virtualisierung werden F2F Anteile unersetzlich, um den gerade genannten Punkten zu begegnen (Kramer et al., 2017, S. 604f.). Auch Glas und Riegert (2003, S. 94) betonen die Wichtigkeit von F2F Kommunikation, um Missverständnissen vorzubeugen.

Zudem beklagt eine Führungskraft die eingeschränkte Vorbildfunktion und die Problematik seine Geführten zu begeistern und motivieren. Gerade der Vorbildfunktion wohnt großes Potenzial inne und sie ist ein weiterer Faktor für Teamerfolg. Denn MitarbeiterInnen beobachten und werten das Verhalten der Führungskräfte (Tanner et al., 2010, S. 230ff.). Folglich wird es nicht unerheblich sein, dass Führungskräfte in virtuellen Verhältnissen ihren Führungsstil anpassen und sich IKT gezielt zu Nutze machen (Avolio et al., 2000, S. 615ff.).

Wertschätzung und Anerkennung, sowie Führungsstil spielen große Rollen für die Interviewten. Dennoch wurden keine Einflüsse durch die Virtualisierung benannt. Daraus lässt sich schließen, dass diese Grundvoraussetzung unabhängig von der Virtualisierung zu bestehen scheinen. Trotzdem sollen regelmäßige und häufige Kommunikation dafür sorgen, dass die MitarbeiterInnen Wertschätzung und Interesse an ihrer Person empfangen (Turkay & Tirthali, 2010, S. 3177f.). Ein mitarbeiterorientierter Führungsstil trägt zudem zur Zufriedenheit der Geführten bei (Rosenstiel, 2003b, S. 13). Auch Zander und Kolleginnen (2012, S. 599) streichen die Mitarbeiterorientierung hervor, denn diese

erlauben es auf geänderte Rahmenbedingungen und Bedürfnisse zu reagieren. Weiters sollte dem Punkt Wertschätzung grundsätzlich in der Führungsarbeit Rechnung getragen werden (Akin & Rumpf, 2013, S. 373ff.).

5.1.4 Ergebnisse der Aspekte der Virtualisierung

Die vierte Kategorie, Aspekte der Virtualisierung, brachte folgende Resultate hervor:

Die meisten TeilnehmerInnen verstehen unter der Virtualisierung alles das digital vermittelt wird, E-Mails, What's App, Skype, Telefonkonferenzen, Webex, Computer. Personen in Unternehmen operieren immer häufiger mit modernen Medien bzw. Informations- und Kommunikationstechnologien (Rohde et al., 2001, S. 2f.). Denn die Virtualisierung hat die Art der Kommunikation und Zusammenarbeit verändert (Reiß, 2013, S. 138f.).

Dass die Virtualisierung großes Potenzial hat und zukunftsreich ist darüber herrscht Übereinstimmung, obgleich ein paar Teilnehmer das auch beunruhigend finden. Absolut positiv sehen alle Befragten die zahlreichen Vorteile, die die Virtualisierung bringt. Allen voran Schnelligkeit sowie große zeitliche und örtliche Flexibilität aber auch effizienten Informationsaustausch, Zeitersparnis und das erleichterte gemeinsame Arbeiten an Projekten. Ein Teilnehmer zeigt sich begeistert von der Möglichkeit, geografische Distanzen zu überwinden. Zudem erwähnt ein anderer Interviewter die große Errungenschaft des globalen Bearbeitens von Daten, ortsunabhängig und synchron. Er betont überdies, dass in manchen Belangen die tradierten Kommunikationsformen auch nicht mehr effizient wären. Die Virtualisierung bietet viele Möglichkeiten und Vorteile, da kollektiv ortsunabhängig und sogar rund um die Uhr an einem gemeinsamen Auftrag bzw. Projekt gearbeitet werden kann (Dulebohn & Hoch, 2017, S. 569). Weiter Vorteile der Virtualisierung finden sich im Detail in Kapitel 2.1.

Viele der TeilnehmerInnen waren sich sicher, dass die Virtualisierung unaufhaltsam kommen und überall in der Arbeitswelt Einzug finden wird. Eine Teilnehmerin wusste nicht exakt, ob sich die Virtualisierung tatsächlich vollumfänglich integrieren wird, oder aber lediglich in der etablierten Form von E-Mail Kommunikation großflächig zum Einsatz kommen wird. Nach Alt und KollegInnen (2005, S. 10ff.) bringt die Virtualisierung das Auflösen von klassischen Grenzen zur Wertschöpfung über die Unternehmensgrenzen hinweg und Virtualisierung hat viele Gesichter (Reiß, 2013, S. 141). So bietet sie großes Potenzial in Kommunikation, Koordination und der Zusammenarbeit bzw. räumliche, zeitliche und intraorganisatorische Flexibilität. Kommunikation findet also immer häufiger durch E-Mails und moderne Medien statt. Der damit verbundene Informationsverlust sollte unbedingt bedacht werden (Cheshin et al., 2011, S. 2f.).

Beim Einsatz von virtuellen Formen der Kommunikation wurde einige Male betont, dass die technischen Voraussetzungen und modernes Equipment vorhanden sein müssen für eine effiziente Zusammenarbeit. Wie bereits in Kapitel 5.1.2 erwähnt ist es unerlässlich den Erwartungen der MitarbeiterInnen in Bezug auf Infrastruktur zu entsprechen. Nicht nur zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit sondern auch für mehr Effizienz (Felfe & Liepmann, 2008, S. 50; Mesmer-Magnus et al., 2011, S. 221).

Dem überwiegenden Teil sind regelmäßige, persönliche Aussprache besonders wichtig und das auch unabhängig von der Virtualisierung. Dem gegenüber meinte ein Befragter, dass die persönliche Note schwindet, sowie der persönliche Austausch von Information unter der Virtualisierung leidet. Mehrere Teilnehmer betonen indes, dass der regelmäßige, physische Kontakt gerade bei virtuellen Verhältnissen unersetzbar ist. Zwei Interviewte ergänzen das und sind sich sicher, dass insbesondere der initiale F2F Kontakt von großer Relevanz für spätere Zusammenarbeit ist (Munkvold & Zigurs, 2007, S. 297). Zugleich steht für einen anderen Befragten fest, dass er jedenfalls stets die F2F Kommunikation wählen wird. Ein anderer fügt hinzu, dass die Virtualisierung Distanz zwischen den Kommunizierenden aufbaut. Ein weiterer Teilnehmer meint hingegen, dass die Virtualisierung in der Kommunikation eine absolute Bereicherung ist, wenn zuvor einmal F2F Kontakt bestand. Bezugnehmend auf Kapitel 5.1.3 wird die Wichtigkeit von F2F Kontakt sehr deutlich und auch die Nachteile von reduziertem F2F Anteil (Avolio & Kahai, 2003, S. 328; Kramer et al., 2017, S. 604ff.; Glas & Riegert, 2003, S. 94).

Insbesondere bei Problemen sieht ein Befragter den Lösungsweg entschieden einfacher im F2F Setting. Ein weiterer Teilnehmer erzählte von ewigen Reibereien und Unstimmigkeiten in virtueller Zusammenarbeit, die erst F2F beigelegt werden konnten. Thematisch besteht hier derselbe Zusammenhang wie gerade eben beschrieben, denn vor allem F2F Kommunikation beugt Missverständnissen vor (Glas & Riegert, 2003, S. 94).

Ein Teilnehmer konstatiert, dass Probleme einfach transferiert und nicht unmittelbar besprochen, sondern per E-Mail geparkt und später bearbeitet werden. Auch an dieser Stelle sei noch einmal auf Gillies (2003, S. 82) verwiesen, der für klare Kommunikationsregeln eintritt. Außerdem sollte vermieden werden, dass sich Konflikte in die Virtualität verlagern (Ayoko et al., 2012, S. 157).

Zudem stößt sich ein Befragter daran, dass sich Personen hinter einem Kommunikationsmittel verstecken können und so der direkten Konfrontation aus dem Wege gehen. Außerdem beklagt er den fehlenden Respekt der durch die Virtualisierung entsteht. Eine Befragte sah das jedoch gegenteilig, denn Respekt sollte immer gegeben sein. Sie ist der Überzeugung, dass es lediglich ein Manko der fehlenden Kultur sei. Ein E-Mail ist

jedoch nicht geeignet alle Themen zu klären und es bedarf Regelungen im Umgang damit (Gillies, 2003, S. 82). Keinesfalls darf der Respekt im Umgang miteinander fehlen (Rattay, 2003, S. 18f.). Der fehlende F2F Anteil kann zur Wahrnehmung führen, dass Respekt fehlt. Dies liegt möglicherweise - wie auch in Kapitel 5.1.1 erläutert - an der Reduktion der übertragenen Informationen und Emotionen (Cheshin et al., 2011, S. 2f.). Als negativ beschreibt eine Teilnehmerin den Wegfall von F2F und der Körpersprache, wodurch man das Gegenüber schlechter deuten kann. Das führt für sie zu reduziertem Vertrauen und Sicherheit. Zudem sahen zwei Interviewte vor allem Abstriche im Bereich Sprache, Mimik und Gestik. Einige Personen gaben unterdes zu bedenken, dass man bei fehlendem F2F Kontakt einfach nicht weiß wie jemand denkt und was jemand eigentlich sagen wollte. Schließlich beschränkt sich Kommunikation nicht auf verbale Information, sondern vertieft ihren Inhalt mit Hilfe von non- und paraverbalen Merkmalen (siehe Kapitel 2.2.6). Diese Facetten sind insbesondere für den Beziehungsaspekt in der Kommunikation essenziell (Staehele et al., 1994, S. 281). Im speziellen darf die non-verbale Kommunikation (Mimik, Gestik, Körperhaltung, Platzierung und Blickkontakt) hierbei nicht unbeachtet bleiben, denn sie beeinflussen die Interaktion bedeutend (Staehele, 1999, S. 302f.; Cheshin et al., 2011, S. 2f.).

Ein Befragter befürchtet, dass das Interesse an dem Gegenüber, der Persönlichkeit schwindet und man den Kontakt zum Menschen verliert, wodurch einiges an Information verloren geht. In der Tat ist diese Befürchtung nicht hinlänglich erforscht. Fakt ist, dass die Notwendigkeit des physischen Kontakts weiterhin bestehen wird, denn die virtuelle Art der Interaktion und Kommunikation erlischt so schnell wie sie aufgebaut wurde. Es fehlt eine bestimmte emotionale Dimension, die man F2F erlebt (Al-Ani, 2017, S. 309ff.). Dazu verlieren sich Eindrücke über Stimmungslage und Verhalten des Gegenübers, wodurch die eigene Wahrnehmung beeinträchtigt wird (Glas & Riegert, 2003, S. 89).

Abschließend meint ein Interviewter, dass dabei viel Kreativität verloren geht, die Leute verlernen das Träumen. Man kann alles nachlesen und muss sich nichts mehr merken, bzw. selbst vorstellen. Die Virtualisierung bietet mehr Effizienz, raschere Informations- und Wissensnutzung (Reichwald et al., 2000, S. 3ff.). Demgegenüber steht die große Chance neue Innovationen und Talente zu finden, die in der veränderten Arbeitswelt zu Erfolg führen (Al-Ani, 2017, S. 118f.).

Im Wesentlichen ist für zwei Personen der soziale Austausch die Voraussetzung für effiziente Zusammenarbeit, und durch diese persönliche Kommunikation erlangt man ein Mehr an Information. Der virtuellen Kommunikation fehlen nach Köppel (2008, S. 136)

wesentliche Bestandteile, die den Sachverhalt erläutern und nicht unerhebliche Information (sozialer und beruflicher Status) über die Kommunizierenden bieten. Shekar (2016, S. 87f.) hebt indes die soziale Komponente in der Interaktion hervor, die in virtuellen Verhältnissen stark reduziert ist, wodurch die Kontaktpflege erschwert wird. Ein Teilnehmer beleuchtet das von der anderen Seite und benennt den zusätzlichen Aufwand in der Kommunikation und Abstimmung der bei fehlender F2F Konstellation entsteht. Das mag einerseits so empfunden werden, doch die Virtualisierung eröffnet andererseits auch die Chance, die Interaktion durch die neuen Medien zu erleichtern sowie größere Zusammenhänge zu verstehen und zu berücksichtigen (Weinert, 1998, S. 24f.). Auch Heilmann (2005, S. 111) streicht die Vorteile dieser Medien, in Form von synchroner und asynchroner Informations- und Kommunikationstechnologie, für die Kommunikation hervor. Zusätzlich bringen diese modernen Kommunikationskanäle mehr Effizienz und Ressourcenschonung (Reiß, 2013, S. 138f.).

Mehrheitlich wichtig war auch, dass die Unternehmen eine entsprechende Kultur und den geeigneten Rahmen schaffen müssen für die Virtualisierung von Arbeit. Indes benötigt diese Einführung und Begleitung. Dazu dürfen speziell ältere MitarbeiterInnen nicht im Stich gelassen werden. Hingegen spielen Kommunikationstechnologie und organisationaler Kontext zur bestmöglichen Unterstützung der MitarbeiterInnen und deren Effektivität eine große Rolle (Hertel, 2004, S. 78f.). Darüber hinaus müssen die Grenzen der Virtualisierung in der Zusammenarbeit hinsichtlich organisatorisch-technische Realisierung, betriebswirtschaftliche Eignung und soziale Verträglichkeit bewertet werden (Möslein, 2001, S. 25). Lipnack und Stamps (1998, S. 269f.) betonen einmal mehr die Bedeutung der Beziehungsressourcen, die stark von Vergangenheit, Gegenwart und den Erwartungen an zukünftige Interaktion abhängen. Abschließen sollte man diesem Punkt idealerweise mit einem ganzheitlichen Ansatz Rechnung tragen: nämlich durch den Einbezug in die Unternehmenskultur und -strategie sowie in die Human Resource Prozesse angelehnt an das 7-S Modell (Waterman et al., 1980, S. 17ff.).

5.2 Beantwortung der Forschungsfragen

An dieser Stelle kommt es zur Hypothesenbildung und darauf aufbauend zur Beantwortung der Forschungsfragen.

5.2.1 Forschungsfrage 1 - Wie wird die Virtualisierung von Arbeit von den MitarbeiterInnen und Führungskräften wahrgenommen?

Größtenteils wird Virtualisierung sehr unterschiedlich, jedoch mehrheitlich positiv wahrgenommen. Sie bringt viele Vorteile wie Schnelligkeit, große zeitliche und örtliche Flexibilität aber auch effizienten Informationsaustausch und Zeitersparnis mit sich.

Die Virtualisierung von Arbeit verlangt nach entsprechender Aufklärung und Einführung, sowie einer spezifischen Unternehmenskultur und definierten Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Virtualisierung auf die Beteiligten wirkt.

Regelmäßiger, physischer Kontakt gewinnt unter virtuellen Verhältnissen an Bedeutung und es gibt es starkes Bedürfnis für F2F Interaktion.

Beim Einsatz von virtuellen Formen der Kommunikation sind die technischen Voraussetzungen und modernes Equipment eine Grundvoraussetzung für effiziente Zusammenarbeit.

Es scheint ein Schlüsselfaktor zu sein, die MitarbeiterInnen abzuholen und sie miteinzu beziehen, aber vor allem sie zu schulen im Umgang mit den neuen Herausforderungen.

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Virtualisierung einzelne Effekte verstärken kann und damit ungünstige Voraussetzungen weiter ins Negative drehen kann

Darüber hinaus ist auch zu schließen, dass die Virtualisierung jene Personen mehr tangiert und in ihrer Zusammenarbeit beeinflusst, sowie veranlasst diesbezüglich deutlichere Positionen einzunehmen, wo sie stärkerer Teil des Alltages ist.

5.2.2 Forschungsfrage 2 - Wie empfinden MitarbeiterInnen und Führungskräfte die Zusammenarbeit unter der Virtualisierung?

Es scheint durchaus wichtig zu sein die Form der Kommunikation an Situation und Thema anzupassen und in der Wahl des Mediums bei der Zusammenarbeit zu differenzieren. Gleichwohl scheint es hier die Notwendigkeit von klaren Regelungen in der Anwendung und Kommunikation in virtuellen Formen zu geben.

Privates und Firmenangelegenheiten sollen zwei getrennte Bereiche darstellen.

Die Interaktion und Kommunikation findet nach wie vor zu überwiegendem Anteil F2F statt. Lediglich beim Informationsfluss scheint die Verteilung von Information sich stark auf die modernen Medien verlagert zu haben, allen voran E-Mail, interne Plattformen aber auch What's App und Skype.

Dennoch gilt weiterhin, dass gute Zusammenarbeit auf einer gemeinsamen Basis und persönlichen Beziehungen aufbaut. Die Grundfeste für gute Beziehungen und Arbeitsverhältnisse gehen auf eine gemeinsame Basis und die persönliche Beziehung zurück, die man F2F aufbaut.

Effiziente Zusammenarbeit braucht persönliche F2F Kommunikation und das bringt ein Mehr an Information und ein partnerschaftliches Miteinander.

Probleme bespricht man besser F2F, bei einem Kaffee oder einem kurzen Besuch, woraus weniger Missverständnisse hervorgehen und die Kommunikation entschieden einfacher fällt.

Unter anderem scheinen die Bedürfnisse zu vielen Themen innerhalb des Konstruktes Zusammenarbeit konstant zu bleiben und haben sich durch den Einfluss der Virtualisierung nicht verändert. So ist es allen TeilnehmerInnen sehr wichtig gewesen, dass Schnittstellen, Arbeitsabläufe und Verantwortlichkeiten eindeutig geklärt sind. Darüber hinaus bestehen dieselben grundlegenden Bedürfnisse an Wertschätzung, Vertrauen und Respekt.

Wenngleich Führung im Bereich der Zusammenarbeit unabhängig von der Virtualisierung einen sehr hohen Stellenwert einnimmt, dürfte sich der Punkt Motivation wegen der fehlenden F2F Komponente etwas differenziert darstellen.

Respekt und Vertrauen dürften in Beziehungen konstant hohen Stellenwert genießen, aber auch Wertschätzung und Anerkennung sind ebenfalls weiter Grundlage für ein gutes Miteinander.

5.2.3 Forschungsfrage 3 – Welche Rolle spielt das für die Arbeitszufriedenheit?

Die Virtualisierung hat insgesamt einen relativ geringen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Im Wesentlichen bleiben die Grundbedürfnisse hinsichtlich Arbeitszufriedenheit ident.

Privates und Berufliches sollten im Einklang stehen aber es wird eine klare Trennung von Privat und Firmenangelegenheiten verlangt.

Wenn die entsprechende Infrastruktur für das virtuelle Arbeiten fehlt resultiert Unzufriedenheit, das deckt sich auch mit dem Zwei-Faktoren Modell von Herzberg (1959).

Die Punkte Freiraum und Kontrolle werden sehr differenziert wahrgenommen und variieren in der persönlichen Wahrnehmung deutlich. Gleichwohl dürften sie grundlegend nicht durch die Virtualisierung gefärbt sein. Lediglich eine Führungskraft merkte kritisch an, dass er seine MitarbeiterInnen dann nicht so gut unter Kontrolle hätte.

Die Facetten der Herausforderung, Sinnhaftigkeit und Gestaltungsmöglichkeit von Tätigkeiten, aber auch die Arbeitstätigkeit per se bleiben allgemein bedeutende Themen innerhalb der Arbeitszufriedenheit, aber scheinen nicht im Einfluss der Virtualisierung zu stehen.

5.2.4 Forschungsfrage 4 – Wie wird Führung im Kontext der Virtualisierung von beiden Seiten beschrieben?

Manöverkritik und Feedback haben unter virtuellen Bedingungen einen anderen Charakter, Feedback sollte F2F erfolgen. Zudem hat die Vorbildfunktion eine andere Wirkung, da man sich gar nicht bzw. weniger F2F sieht. So wird es auch schwieriger MitarbeiterInnen zu begeistern wenn der F2F Anteil fehlt. Indes steigt der Grad bzw. das Bedürfnis an Informationsversorgung für Führungskräfte. MitarbeiterInnen haben einen Nachteil, wenn sie ihre Führungskraft selten oder gar nicht persönlich sehen. Insbesondere im Kontext der Führung gewinnt persönlicher Kontakt an Bedeutung, weshalb F2F Anteile intensiviert und F2F Treffen eingeplant werden müssen.

5.3 Implikationen

Die Virtualisierung sollte bewusst dazu genutzt werden Informationen wesentlich schneller und effizienter auszutauschen sowie Arbeitstätigkeiten physisch zu entkoppeln. Überdies wird Wissenstransfer und Wissensnutzung wesentlich effizienter und ortsunabhängig (Picot et al., 2010, 6). Zudem ermöglicht sie gemeinsame Projekte zeit- und ortunabhängig umzusetzen. Das Überwinden Barrieren klassischer Organisationsformen ist eine weitere Stärke, die bewusst eingesetzt werden sollte. Das hilft unter den geeigneten Rahmenbedingungen Kommunikation, Koordination und Zusammenarbeit zu verbessern (Reiß, 2013, S. 141).

Da die persönliche Kommunikation stark von Virtualisierung betroffen ist und der fehlende F2F Kontakt schwerwiegende Folgen haben kann sollten ausgleichende Maßnahmen ergriffen werden. Indes fehlen wichtige Informationen (non- und paraverbale Merkmale) in der Kommunikation, welche unter dem Beziehungsaspekt bedeutend sind

(Staehele et al., 1994, S. 281). F2F Kontakt ist also unabdingbar für die soziale Beziehung und die Pflege der Kontakte. Letzteres sollte in der virtualisierten Welt bedeutend mehr Aufmerksamkeit finden.

Zeitgleich erschwert die Informationsreduktion in der Kommunikation das wechselseitige Interpretieren, Verstehen und Empfinden der Beteiligten. Es existiert gewissermaßen Potenzial für Missverständnisse, Fehlinterpretationen und daraus folgende Enttäuschungen. Diese Aspekte erschweren vor allem die Führungsaufgabe. Daraus sollte man schließen, tendenziell öfters und über mehrere Kanäle zu kommunizieren, um diesen Effekten vorzubauen (Avolio & Kahai, 2003, S. 325ff.).

Auch Probleme und Konflikte sollten jedenfalls F2F besprochen und geklärt werden. Das Potenzial für Missverständnisse und Verschärfung der Situation ist einfach zu groß (Ayoko et al., 2012, S. 157).

Bei der Kommunikation mit virtuellen Teams sollten daher folgende Punkte unbedingt beachtet werden: häufiger kommunizieren und Feedbackschleifen einsetzen sowie klar geregelte Arbeitsprozesse etablieren aber auch gemeinsame Termine sowie Treffen in F2F einplanen (Sassenberg, 2004, S. 94ff.). Das gilt insbesondere bei Zusammenarbeit und Führung. Ferner sollten regelmäßige F2F Kontakte und gemeinsame F2F Treffen sowie Events gezielt genutzt werden, um sich wieder näher zu kommen. Die Grundfeste für gute Beziehungen und Arbeitsverhältnisse im Team sind auf eine gemeinsame Basis und die persönlichen Beziehungen zurückzuführen, welche jedoch F2F aufgebaut werden sollten.

Führungstätigkeit besteht aus vielen Facetten (siehe Kapitel 2.4.1) und ihr wohnt eine gewisse Hektik inne. Sie gestaltet sich abwechslungsreich, reaktiv und vielschichtig. Dabei nimmt die politische Komponente mit der man etwas ausdrückt und Nachrichten versieht einen besonderen Platz ein. Entscheidungsprozesse sollten stets politischen Charakter haben und die MitarbeiterInnen miteinbeziehen. Führen bedeutet überwiegend Interaktion bzw. Kommunikation mit Personen auch außerhalb der jeweiligen Arbeitseinheit und Führungsspanne. Insbesondere im Einfluss der Virtualisierung gestaltet sich das Übermitteln von Inhalten oft schwierig durch die oben beschriebene Reduktion in der Wahrnehmung.

Eine wichtige Implikation für Führungskräfte ist, dass sie einen entsprechenden Rahmen für den persönlichen Austausch schaffen sollten, sei dies bei F2F Meetings, im Rahmen von Projekten oder aber bei bewusstem Small Talk und privaten Themen während der Kommunikation via Video- und Telefonkonferenzen sowie beim E-Mail-Verkehr. Des Weiteren sollte sich die Führungskraft regelmäßig explizit an seine MitarbeiterInnen

wenden, um sie in den Informationsfluss einzubinden und aus erster Hand zu informieren. Die Führungskraft sollte sich also immer wieder explizit an jede einzelne Mitarbeiterin und jeden einzelnen Mitarbeiter wenden, um ihn zu informieren und einzubinden (Kirkman et al., 2004, S. 184ff.)

Ein ganz besonders wichtiger Punkt ist die technische Infrastruktur, um die Kommunikation und Zusammenarbeit bestmöglich zu unterstützen, aber auch die Arbeitszufriedenheit zu fördern. Wenn die Informationserfassung durch die virtuelle Komponente eingeschränkt wird, ist es umso entscheidender eine hohe Qualität des Kommunikationsmediums und der Datenübertragung zu gewährleisten (Sun et al., 2008, S. 1195).

Außerdem sollten den tendenziell verschwimmenden Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben sowie der ständige Erreichbarkeit durch die modernen Medien mit geeigneten Maßnahmen entgegnet werden. Beispielsweise wären ein gutes Zeitmanagement förderlich oder die Achtsamkeit darauf, dass den MitarbeiterInnen weder zu viel Arbeit zugeteilt wird noch dass sie zu lange in der Firma bleiben. In diesem Zusammenhang sei auch noch einmal die Wichtigkeit der Work-Life-Balance hingewiesen (Rump & Walter, 2013, S. 27ff.). Weitere präventive Maßnahmen in diese ausgleichende Richtung sind: ein angemessener Führungsstil, Weiterbildung, Kinderbetreuung, Sportprogramme, etc. Schlussendlich sind Unternehmen gut darin beraten, der Virtualisierung mit Aufklärung, gezielter Einführung, Regelungen in der Kommunikation bzw. Informationsverteilung und Schulungen im Umgang mit neuen Medien und IKT entgegenzutreten. Insbesondere eine angemessene Einführung in die neue Thematik aber auch entsprechende Schulung sind unerlässlich.

5.4 Kritische Reflexion und Ausblick

In diesem abschließenden Teil der Arbeit, werden die Schwächen und Stärken dieses Forschungsvorhabens kritisch gewürdigt. Überdies wird ein Ausblick für Anknüpfungspunkte bzw. zukünftige, wissenschaftliche Folgestudien gewährt.

5.4.1 Limitationen

Durch die Wahl des narrativen Interviews bestand von Anfang an ein system-immanentes Risiko, dass die erhobenen Daten, also die Erzählungen mit ihren Passagen, her nach nicht, respektive eingeschränkt, miteinander vergleichbar sind. Gleichwohl ist das bei qualitativen Verfahren nicht problematisch, da diese ohnehin um Repräsentation (Authentizität) und nicht Repräsentativität (Verallgemeinerung) bemüht sind (Kruse & Schmieder, 2015, S. 57). Außerdem muss in 3 Interviews die Doppelrolle als Kollege und Forscher sowie die Verflechtung in diese Thematik bei Analyse und Interpretation

bedacht werden. Es war unerlässlich, möglichst objektiv an das Forschungsvorhaben heranzutreten.

Die Auswirkungen der Virtualisierung auf Führung und Zusammenarbeit differiert deutlich innerhalb Interviews, abhängig von Branche, Position und Person. Im Sinne der Arbeitszufriedenheit konnte kein signifikanter Einfluss festgestellt werden. Erschwerend kommt hinzu, dass sich Personen verschiedenartig ausdrücken, sowie unter den Begriffen Unterschiedliches verstehen, weshalb der Vergleich mit anderen TeilnehmerInnen und die Analyse insgesamt komplexer werden. Es ist deshalb auch eine Frage der Definition und wo die Virtualisierung beginnt und aufhört, was wiederum sehr individuell bzw. personenabhängig ist.

Virtualisierung hat teilweise weniger Einfluss auf die einzelnen untersuchten Bereiche insgesamt, dabei werden Nachteile durch Vorteile kompensiert. Indes bleiben die Grundbedürfnisse der einzelnen Konstrukte Zusammenarbeit, Arbeitszufriedenheit und Führung insgesamt konstant und relativ unabhängig von der Virtualisierung. Das zeigen die Empfindungen und Bedürfnisse der Interviewten zu den Themen bzw. beim Auswerten und Zuordnen in die Kategorien und Subkategorien.

Zu guter Letzt sei auf die kleine Stichprobe und die geringe klassische Repräsentativität für die einzelne Gewerke, Branchen und Berufsfelder hingewiesen.

5.4.2 Kritik an der Methodik

Zunächst sollte hier kurz der allgemeinen Kritik gegenüber qualitativen Verfahren hinsichtlich geringer Aussagekraft und Repräsentativität in diesem Kontext begegnet werden. Lediglich in der Anwendung qualitativer Methodik lassen sich kontextsensitive Daten erheben sowie deren komplexe Wirklichkeit erschließen. Standardisierte, quantitative Ansätze wären dazu nicht in der Lage. Solch ein ganzheitlicher Ansatz dringt in die erzählte, rekonstruierte Wirklichkeit unter Einbezug von Kontext und Hintergründen vor und erlaubt eine individuelle Annäherung (Kruse & Schmieder, 2015, S. 51f.).

5.4.2.1 Narratives Interview

In der Literatur wird unter anderem von Bohnsack (1991) darauf hingewiesen, dass die Objektivität der Erkenntnis, also deren Reproduzierbarkeit, auch als Grundlage für dessen intersubjektive Überprüfbarkeit nicht alleine durch die Objektivierbarkeit des Erkenntnisinteresses durch methodisches Vorgehen - Formalisierung und Standardisierung – sichergestellt werden kann. Narrative Interviews fördern den individuellen Charakter und die rekonstruierte Wirklichkeit aus der Erfahrungsaufschichtung. Hierbei darf man nicht von einer wahrheitsgetreuen Wiedergabe der Realität sprechen, sondern von

einem konstruierten Gesamten aus den Empfindungen und Eindrücken der Erzählenden (Bohnsack, 1991, S. 172ff.) Zugleich sind die einzelnen Erzählungen & Passagen sehr eingeschränkt miteinander vergleichbar.

5.4.2.2 Analyseverfahren

Das gewählte Vorgehen eignet sich wie beschrieben sehr gut, um einen Überblick aus einer großen Textmenge zu erlangen und die wesentlichen Themen zu definieren. Gleichwohl beschränkt man sich bei den beiden realisierten Analyseverfahren auf das Erfassen von manifesten Inhalten, also alltagsweltlichen Bedeutungen und Deutungsmustern. Hermeneutisch-rekonstruktive Textinterpretation, wie die Feinstrukturanalyse, würde darüber hinaus die latenten, also subjektiven (Gesprächskontext) und objektiven (Strukturbedingungen) Sinnebenen erschließen und daher entschieden tiefer analysieren. Für die Deutung des Verhältnisses zwischen Text und Kontext ist es bedeutsam zu verstehen, wie sich spezifischen Interaktionen und Handlungen, in welchem Rahmen, dargeboten haben. Der prägende Faktor aus Dynamik und Umfeld darf nicht verkannt werden, da er sich in Sprache, Äußerungen und Ausdrucksweise zeigt, und damit die sozialen Systeme mit ihren Wirkzusammenhängen und Mechanismen zu ergründen vermag (Froschauer & Lueger, 2003, S. 94). Diesem Ansatz würde man mit einer vertiefenden Feinstrukturanalyse gerecht werden.

Eine tiefere Ergründung sämtlicher Sinnstrukturen könnte einer aufwändigen Folgearbeit Zweck und Inhalt geben. Im Rahmen der Masterthesis erschien es pragmatisch und methodisch korrekt, das Herauskrystallisieren von relevanten Themen und Empfinden vor allem im Kontext zur Literatur in den Vordergrund zu stellen, wodurch eine belastbare Basis zur Beantwortung der Forschungsfragen hervorgeht.

5.4.3 Stärken der Arbeit

Das Forschungsvorhaben ermöglicht einen guten Überblick über die Themen und Schwerpunkte zu den behandelten Fragebereichen. Dabei wird mit größtmöglicher Offenheit und zugleich geringstmöglicher Beeinflussung der Befragten durch vorgegebene Struktur deren individuelles Empfinden und Erleben in den Mittelpunkt gestellt. Die Erzählungen der Personen sind retrospektiv, rekonstruierte Erfahrungen des thematisch interessierenden Fragegegenstandes und stehen sehr nahe an der Realität, aber auch den subjektiven, sozialen Konstruktionen. Während die meisten strukturierten Interviews zu den Themen lediglich an der Oberfläche kratzen, gelingt es durch narrativen Charakter, den interessierenden Punkten thematisch näher zu kommen. Durch die Methodik wird bei den Befragten eine so genannte Stegreiferzählung evoziert, also ein spontane,

unvorbereitete Erzählung, die Details, Empfindungen und Authentizität gewährleistet. Indes werden die befragten Personen durch die Narration per se zu Erinnerungen animiert, welche weder den Interviewten ad hoc bewusst, noch dem Forscher andersartig zugänglich sind.

5.4.4 Ausblick

Diese gegenständliche Arbeit könnte die Basis für weitergehende Forschungen sein. Es bestünde die Möglichkeit durch Anwenden einer Feinstrukturanalyse mehr auf die subjektiven und objektiven Facetten einzugehen, um die Deutung im sozialen Kontext zu intensivieren.

Eine weitere Möglichkeit wäre ein forschungslogisch komplementärer Ansatz in Form einer quantitativen Studie. Auf deren Basis im Anschluss an diese qualitative Erhebung eine quantitative Befragung mittels eigens konstruiertem Fragebogen aufsetzt. Dadurch würde einerseits eine größere Stichprobe zu erweiterter Repräsentativität und Aussagekraft führen. Darüber hinaus würde das Forschungsvorhaben Standardisierung wie auch Objektivität erfahren. Die beide Forschungsmethoden würden sich ergänzen, woraus ein vollkommeneres Gesamtpaket im Sinne der Sozialforschung resultierte.

5.4.4.1 Feinstrukturanalyse an Schlüsselstellen

An interessanten Schlüsselstellen könnte vertiefend die Feinstrukturanalyse nach Froschauer und Lueger (Froschauer & Lueger, 2003, S. 110ff.) angewandt werden, um die latenten Strukturen zu erschließen. Dabei spielen die Wahl der Worte und ihre Anordnung im Satz eine Rolle und sie verraten mehr als eine reine Themenanalyse vorbringen kann. Mit erhöhter Sensibilität und Wahrnehmung für alternative Deutungsmöglichkeiten bereichert sie die hermeneutische Analyse, da sie einem Textausschnitt die größtmögliche Aufmerksamkeit bietet indem Sinneinheiten interpretiert werden.

Demzufolge repräsentieren fünf Säulen die Analyse:

1. Vordergründige Information identifizieren und Verständnis schaffen. Die Frage nach der Charakterisierung von Sinneinheiten nach einem Alltagsverständnis, sowie welcher Anschluss an vorherige Sinneinheiten besteht, leitet dabei an.
2. Funktion und Intention der Äußerung und Konstruieren von subjektivem Sinn. Was will der/die Befragte mit der Aussage erzielen? Welche Hinweise werden geliefert und welche Rechtfertigungen sind enthalten?
3. Latente Elemente aus Sinneinheit finden, sowie objektiven Sinn Ableiten für Handlungen und Denkweisen. Ziel ist es, möglichst viele Alternativen zur Deu-

tung und Auslegung zu suchen. Dieser dritte Punkt ist das Kernstück der Feinstrukturanalyse. Der Fokus richtet sich auf vage Begriffe, spezifische Wortverwendungen, Differenzierungen, Strukturen nach Umweltbeziehungen, usw. Unterdessen sind Verwendung von aktiv, passiv und der Möglichkeitsform interessant. Weitere Punkte, die hilfreich sein können:

- verschiedene Bedeutungen aus der Wortbetonung finden
 - Bedeutung von Selbstverständlichkeiten und Generalisierungen
 - sprachliche Besonderheiten wie Wortwahl, -verwendung, -wiederholungen, -abbrüche, Versprecher
 - Deutung von Aussagen in anderen sozialen Zusammenhängen
 - alternativer Sinnbezug von Aussagen
 - Charakteristika von sozialen Systemen, wie Differenzierung, Dynamik, Handlungsregeln, etc.
4. Rollenverteilung aus der Sinneinheit erschließen. AkteurInnen (Personen, Gruppen, Organisationen) identifizieren und im Kontext beschreiben. Darauf können Schlüsse über die Struktur und Dynamik des sozialen Systems abgeleitet werden.
 5. Optionen für die nächste Sinneinheit erarbeiten, also anschlussfähige Handlungs- und Deutungsmöglichkeiten beachten, bzw. welche zu erwarten wären. Indessen sind Kriterien zu definieren, die für oder gegen eine spezifische Ausgestaltung von Textstellen stehen, wodurch eine kritische Verifikation der laufenden Interpretation gewährleistet wird.

5.4.4.2 Quantitative Erhebung als Fortsetzung

Es besteht die Möglichkeit durch eine fortführende, anknüpfende quantitative Erhebung jene Hypothesen zu prüfen. Zusätzlich könnte durch die wesentlich größere Stichprobe die Branchen-Repräsentativität gesteigert werden.

Durch einen eigens dafür zusammengestellten Fragebogen mit spezifischen Frageblöcken könnten weit mehr TeilnehmerInnen zu den Hypothesen befragt werden. Dieser Fragebogen wäre etwa eine quantitative, schriftliche Befragung mit standardisierten Fragen und standardisierten Antwortmöglichkeiten, die zwischen 1 (stimme überhaupt nicht zu) und 5 (stimme voll und ganz zu).

Die TeilnehmerInnen könnten durch E-Mails zur Teilnahme eingeladen und die Fragebögen online auf SoSci Survey (Software für wissenschaftliche Befragungen) beantwortet. Außerdem würde größte Anonymität gewährleistet sein und es wäre möglich nach

Abschluss der Befragung, einen Datensatz zur statistischen Auswertung für Statistikprogramme wie z.B. SPSS herunterzuladen. Zu diesem Zweck könnten Personen mit unterschiedlichen Merkmalen ausgewählt und eingeladen werden, um eine möglichst repräsentative Stichprobe zu erhalten (Bortz & Döring, 2006, S. 394ff.; Sonntag, 2006, S. 35). Das wäre auch relativ leicht zu realisieren, zielgerichtet TeilnehmerInnen aus den relevanten Branchen zu kontaktieren und zur Durchführung zu gewinnen. Gleichwohl sollte die Stichprobe idealerweise (merkmals-)spezifisch repräsentativ sein. Das bedeutet, dass die Zusammensetzung einiger relevanter Merkmale möglichst der Population entsprechen sollte (Bortz & Döring, 2006, S. 397). Deshalb könnte die Befragung per Link auf sozialen Medien wie Facebook, Xing und LinkedIn verbreitet sowie Personen aus dem Bekanntenkreis gebeten werden, den Link zum Fragebogen weiterzuleiten.

6 Conclusio

Es zeigte sich, dass die Virtualisierung von Arbeit mehrheitlich positiv konnotiert ist. Den Nachteilen stehen größtenteils Vorteile gegenüber, denn die Virtualisierung bringt in den Augen der Befragten großes Potenzial und neue Möglichkeiten mit sich. Sie lässt uns viel Zeit einsparen. Indes verhilft sie uns dazu Informationen wesentlich schneller und effizienter auszutauschen, aber auch Arbeitstätigkeiten physisch zu entkoppeln, sowie gemeinsame Projekte zeit- und ortonabhängig voranzutreiben.

Zusammenfassend ist insbesondere die persönliche Kommunikation am stärksten von Virtualisierung betroffen. In den geführten Interviews wurde häufig der fehlende F2F Kontakt beklagt. Gleichwohl ist der F2F Kontakt unerlässlich für die soziale Beziehung und die Pflege der Kontakte gewinnt in der virtualisierten Welt sogar an Bedeutung. Gerade im Bereich Zusammenarbeit und Führung sollten regelmäßige F2F Kontakte und gemeinsame F2F Treffen stattfinden sowie Events, um sich wieder näher zu kommen. Der Virtualisierung wohnt also eine gewisse Ambivalenz inne. Wenngleich sie versucht Distanz zu überwinden, so bringt sie uns diese zugleich. Es gilt daher Brücken zu bauen, um die Menschen zu verbinden und die Zusammenarbeit zu fördern.

Während wir Menschen uns bestimmte Kommunikations- und Interpretationsmuster evolutionär angeeignet haben, werden Sensoren und Fühler irritiert, umgangen und nicht ausreichend mit Daten versorgt, wodurch unser Verstehen, Verarbeiten und Interpretieren beeinträchtigt ist. Es wird entscheidend sein, darauf reagieren zu können und die Kommunikation auf eine verständliche, vereinende Basis zu stellen.

Ein weiterer wichtiger Punkt sind die technischen Voraussetzungen und eine entsprechende Infrastruktur, um die Kommunikation und Zusammenarbeit bestmöglich zu unterstützen. Wenn man daran denkt, dass die Informationserfassung bereits durch die virtuelle Komponente eingeschränkt ist, so wird rasch klar, wie essenziell die hohe Qualität des Kommunikationsmediums und der Datenübertragung sind.

Resümierend sehe ich das Ergänzende und Unterstützende der Virtualisierung, aber keineswegs die Ablöse der konventionellen Arbeitsweisen, Abläufe, Kommunikations- und Zusammenarbeitsmodelle. Wenngleich die Virtualisierung Moderation und Rahmenbedingungen bedarf, sollten wir uns die positiven Aspekte und Elemente nutzbar machen. Ein Schlüsselfaktor ist der Einbezug aller Generationen und die Schaffung einer artgerechten Kultur, die der Virtualisierung den entsprechenden Rahmen bilden. Ich würde diese Arbeit gerne mit einem trefflichen Zitat von Aristoteles schließen:

„Wir können den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen.“

Literaturverzeichnis

- Abele, Andrea E./Cohrs, J. Christopher/Dette, dorothea E. (2006). Arbeitszufriedenheit - Person oder Situation? In Lorenz Fischer (Hrsg.), Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage) (S. 205–225). Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag: Hogrefe (Wirtschaftspsychologie).
- Akin, Niyazi/Rumpf, Jörg (2013). Führung virtueller Teams. Gruppendyn Organisationsberat, 44(4), 373–387.
- Al-Ani, Ayad (2017). Widerstand in Organisationen • Organisationen im Widerstand (Virtuelle Plattformen, Edupunks und der nachfolgende Staat) (2., aktualisierte Auflage 2017). Wiesbaden: Springer VS (Organisation und Gesellschaft).
- Allen, Tammy D./Johnson, Ryan C./Kiburz, Kaitlin M./Shockley, Kristen M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements (Deconstructing flexibility). Personnel psychology : a journal of applied research, 66(2), 345–376.
- Allvin, Michael/Aronsson, Gunnar/Hagström, Tom/Johansson, Gunn/Lundberg, Ulf (2011). Work Without Boundaries (Psychological Perspectives on the New Working Life) (1. Aufl.). s.l.: Wiley.
- Alt, Rainer/Legner, Christine/Österle, Hubert (2005). Virtuelle Organisation-Konzept, Realität und Umsetzung. In Heidi Heilmann (Hrsg.), Virtuelle Organisationen (S. 7–20). Heidelberg: dpunkt-Verl. (HMD, 242).
- Arnold, Oksana/Härtling, Martina (1995). Virtuelle Unternehmen (Begriffsbildung und -diskussion). Leipzig: Inst. für Wirtschaftsinformatik (Arbeitspapier der Reihe Informations- und Kommunikationssysteme als Gestaltungselement virtueller Unternehmen, Nr. 3).
- Arnold, Wilhelm/Eysenck, Hans Jürgen/Meili, Richard (Hrsg.) (1971). Lexikon der Psychologie (Neuausgabe). Freiburg: Herder.
- Avolio, Bruce J./Kahai, Surinder S. (2003). Adding the “E” to E-Leadership. Organizational Dynamics, 31(4), 325–338.
- Avolio, Bruce J./Kahai, Surinder S./Dodge, George E. (2000). E-leadership. The Leadership Quarterly, 11(4), 615–668.
- Ayoko, Oluremi B./Konrad, Alison M./Boyle, Maree V. (2012). Online work (Managing conflict and emotions for performance in virtual teams). European Management Journal, 30(2), 156–174.

- Balthazard, Pierre A./Waldman, David A./Atwater, Leanne E. (2013). The Mediating Effects of Leadership and Interaction Style in Face-to-Face and Virtual Teams. In Suzanne P. Weisband (Hrsg.), *Leadership at a Distance. Research in Technologically-Supported Work* (1st ed.) (S. 127–149). London: Taylor and Francis.
- Beidernikl, Gerd (2015). Gesucht: zufrieden und engagiert. Der Unterschied zwischen Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitermotivation (Mitarbeitermotivation & Mitarbeiterzufriedenheit & Mitarbeiter motivieren & Arbeitszufriedenheit) HRweb. Online: <https://www.hrweb.at/2015/03/mitarbeiterzufriedenheit-arbeitszufriedenheit-mitarbeitermotivation/> [Abruf am 14.10.2017].
- Bennett, Nathan/Lemoine, G. James (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business horizons*, 57(3), 311–317.
- Beyer, Kristin (2015). Megatrends 2015 (DGFP-Praxispapiere, 04). Online: https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publicationen/Studien/2015-09-09-StudieMegatrend.pdf [Abruf am 08.05.2018].
- Blake, Robert Rogers/Mouton, Jane Srygley (1968). *Verhaltenspsychologie im Betrieb (Das Verhaltensgitter, eine Methode zur optimalen Führung in Wirtschaft und Verwaltung)* (1. Aufl.). Düsseldorf, Wien: Econ-Verl.
- Bohnsack, Ralf (1991). *Rekonstruktive Sozialforschung (Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung)*. Opladen: Leske + Budrich.
- Bornemann, Stefan (2012). *Kooperation und Kollaboration (Das Kreative Feld als Weg zu innovativer Teamarbeit)*. Unveröffentlichte Zugl.: Kassel, Univ., Diss., 2011. Wiesbaden: Springer VS (Research).
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation (Für Human- und Sozialwissenschaftler ; mit 87 Tabellen)* (4., überarb. Aufl., [Nachdr.]). Heidelberg: Springer-Medizin-Verl. (Springer-Lehrbuch Bachelor, Master).
- Brenke, Karl (2015). Die große Mehrzahl der Beschäftigten in Deutschland ist mit ihrer Arbeit zufrieden. *DIW-Wochenbericht : Wirtschaft, Politik, Wissenschaft*, 82(32/33), 715–722.
- Bruggemann, Agnes/Groskurth, Peter/Ulich, Eberhard (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber (Schriften zur Arbeitspsychologie, 17).
- Büssing, André/Moranz, Claudia (2003). Initiales Vertrauen in virtualisierten Geschäftsbeziehungen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 47(2), 95–103.

- Cascio, Wayne/Shurygailo, Stan (2008). E-Leadership and Virtual Teams. *IEEE Eng. Manag. Rev.*, 36(1), 79.
- Cheshin, Arik/Rafaeli, Anat/Bos, Nathan (2011). Anger and happiness in virtual teams: Emotional influences of text and behavior on others' affect in the absence of non-verbal cues. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(1), 2–16.
- Cicei, Cristiana Cătălina (2012). Assessing Member's Satisfaction in Virtual and Face-to-Face Learning Teams. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 4466–4470.
- CIO (2002). Teamarbeit scheitert häufig (90 Prozent der Manager meinen, dass Teamarbeit an unausgesprochenen Konflikten scheitert. Auch schlechte Kommunikation und Zusammenarbeit führen zum Misserfolg). Online: <https://www.cio.de/a/teamarbeit-scheitert-haeufig,805446> [Abruf am 14.10.2017].
- Clark, Andrew/Fleche, Sarah/Layard, Richard/Powdthavee, Nattavudh/Ward, George (2016). Origins of happiness: Evidence and policy implications. Online: <http://voxeu.org/article/origins-happiness> [Abruf am 14.10.2017].
- Dahlgaard, Knut (2010). Verbesserung der teamorientierten Zusammenarbeit zwischen Ärzten und Pflegenden – Neue Chancen durch Prozessorientierung und erweiterte Aufgaben für Pflegende. *Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen*, 104(1), 32–38.
- Dennis, Alan R./Fuller, Robert M./Valacich, Joseph S. (2008). Media, tasks, and communication processes (A theory of media synchronicity). *Management information systems : mis quarterly*, 32(3), 575–600.
- Dobrow, Riza, Shoshana/Ganzach, Yoav/Liu, Yihao (2016). Time and Job Satisfaction. *Journal of Management*, 26(3), 014920631562496.
- Dulebohn, James H./Hoch, Julia E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569–574.
- Eberhardt, Daniela/Streuli, Elisa (2016). Zukunft der Führung bedeutet Vielfalt führen. In Daniela Eberhardt (Hrsg.), *Führung von Vielfalt* (S. 7–25). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Edmans, Alex (2011). Does the stock market fully value intangibles? (Employee satisfaction and equity prices). *Journal of Financial Economics*, 101(3), 621–640.

- Edmans, Alex/Li, Lucius/Zhang, Chendi (2014). Employee Satisfaction, Labor Market Flexibility, and Stock Returns Around the World. SSRN Journal,
- Ehmer, Susanne (2017). Paradigmenwechsel in der Zusammenarbeit (Kollaboration - was Führung dazu wissen muss). Hrsg. v. ProjektMagazin. Online: https://www.projektmagazin.de/artikel/kollaboration-was-fuehrung-dazu-wissen-muss_1120835 [Abruf am 14.03.2018].
- Ehmer, Susanne/Regele, Doris/Schober-Ehmer, Herbert (2001). Führen in der VUCA-Welt? Seien Sie einfach selbst VUCA! personal manager, (5), 36–38.
- Englberger, H. (2000). Funktionalität, Ökonomie und Akzeptanz (Zu den Innovationsbarrieren bei der Projektierung verteilten Arbeitens). In Ralf Reichwald (Hrsg.), Verteiltes Arbeiten - Arbeit der Zukunft. Tagungsband der Deutschen Fachtagung zu Computer-Supported Cooperative Work ; [gemeinsame Fachtagung zum Thema Rechnergestützte Gruppenarbeit (Computer-Supported Cooperative Work - CSCW) der Gesellschaft für Informatik (GI), des German Chapter of the ACM und der Technischen Universität München vom 11. bis 13. September in München] (1. Aufl.) (S. 77–90). Stuttgart: Teubner (Berichte des German Chapter of the ACM, 54).
- Falk, Armin/Kosfeld, Michael (2004). Distrust (The Hidden Cost of Control) (Discussion Papers Series, 1203).
- Felfe, Jörg/Liepmann, Detlev (2008). Organisationsdiagnostik. Göttingen: Hogrefe (Kompendien psychologische Diagnostik, 10).
- Felfe, Jörg/Six, Bernd (2006). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In Lorenz Fischer (Hrsg.), Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage) (S. 37–60). Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag: Hogrefe (Wirtschaftspsychologie).
- Fischer, Lorenz (1991). Arbeitszufriedenheit - Forschungsziele und Forschungsperspektiven: Einleitung und Überblick. In Lorenz Fischer/Ingwer Borg (Hrsg.), Arbeitszufriedenheit (S. 1–18). Stuttgart: Verl. für Angewandte Psychologie (Beiträge zur Organisationspsychologie, 5).
- Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von von/Steinke, Ines (Hrsg.) (2017). Qualitative Forschung (Ein Handbuch) (Originalausgabe, 12. Auflage). Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag (Rororo Rowohlt's Enzyklopädie, 55628).

- Flores-Fillol, Ricardo/Iranzo, Susana/Mane, Ferran (2017). Teamwork and delegation of decisions within the firm. *International Journal of Industrial Organization*, 52, 1–29.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2009). *Interpretative Sozialforschung: der Prozess* (1. Aufl.). Wien: facultas.wuv (UTB Soziologie, 3306).
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). *Das qualitative Interview (Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme)*. Wien: WUV (UTB, 2418).
- Furst, Stacie/Blackburn, Richard/Rosen, Benson (1999). Virtual team effectiveness: a proposed research agenda. *Inform Syst J*, 9(4), 249–269.
- Gajendran, Ravi S./Harrison, David A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *The Journal of applied psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Gergs, H.-J/Mosner, M. (2006). Teamentwicklung auf den Kopf gestellt (Das GPRI-Modell zur aufgabenorientierten Teamentwicklung). In Markus Christian Pohlmann (Hrsg.), *Beratung und Weiterbildung. Fallstudien, Aufgaben und Lösungen* (S. 91–109). München: Oldenbourg (Studien- und Übungsbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Gibert, Anaïs/Tozer, Wade C./Westoby, Mark (2017). Teamwork, Soft Skills, and Research Training. *Trends in ecology & evolution*, 32(2), 81–84.
- Gibson, James L./Ivancevich, John M./Donnelly, James H. (1985). *Organizations (Behavior, structure, processes)* (5. ed.). Plano, Tex.: Business Publ.
- Gillies, Constantin (2003). Virtuelle Teamarbeit (Körperlos Kontakt halten). *manager-Seminare*, (70), 76–83.
- Glas, Peter/Riegert, Alex (2003). E-Learning in der Managemententwicklung. In Michel E. Domsch/Lutz von Rosenstiel/Erika Regnet (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (5., überarb. Aufl.) (S. 85–96). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Glaser, Barney G./Strauss, Anselm L./Paul, Axel T. (2008). *Grounded theory (Strategien qualitativer Forschung)* (1. Nachdr. der 2., korrigierten Aufl.). Bern: Huber (Gesundheitswissenschaften Methoden).
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag (Lehrbuch).

- Greenberg, Penelope Sue/Greenberg, Ralph H./Antonucci, Yvonne Lederer (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business horizons*, 50(4), 325–333.
- Griffith, Terri/Neale, Margaret A. (1999). Information processing and performance in traditional and virtual teams (The role of transactive memory). Stanford: Graduate School of Business (Research paper series / Graduate School of Business, Stanford University).
- Griffith, Terri L./Neale, Margaret A. (2001). 8. Information processing in traditional, hybrid, and virtual teams (From nascent knowledge to transactive memory). *Research in Organizational Behavior*, 23, 379–421.
- Gurbaxani, V./Whang, S. (1991). The impact of Information Systems on Organizations and Markets. *Communications of the ACM*, (1), 59–73.
- Hacker, Winfried (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie (Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten)* (1. Aufl.). Bern: Huber (Schriften zur Arbeitspsychologie, 58).
- Hackman, J.Richard/Oldham, Greg R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hambley, Laura A./O'Neill, Thomas A./Kline, Theresa J.B. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 1–20.
- Haselhuhn, Michael P./Wong, Elaine M./Ormiston, Margaret E. (2017). With great power comes shared responsibility: Psychological power and the delegation of authority. *Personality and Individual Differences*, 108, 1–4.
- Heilmann, Heidi (Hrsg.) (2005). *Virtuelle Organisationen*. Heidelberg: dpunkt-Verl. (HMD, 242).
- Heintel, Peter/Krainz, Ewald E. (2015). *Projektmanagement (Hierarchiekrisis, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung)*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hemphill, J. K./Coons, A. E. (1957). Development of the leader behaviour description questionnaire. In Ralph Melvin Stogdill/Alvin E. Coons (Hrsg.), *Leader behavior. Its description and measurement* (S. 6–38). Columbus, Ohio: Ohio State Univ. College of Admin. Science Bureau of Business Research (Ohio studies in personell, 88).

- Herczeg, Michael (2005). *Software-Ergonomie (Grundlagen der Mensch-Computer-Kommunikation)* (2., vollst. überarb. Aufl.). München: Oldenbourg (Lehrbücher Interaktive Medien).
- Hermanns, Harry (1992). Die Auswertung narrativer Interviews: ein Beispiel für qualitative Verfahren. In Jürgen H. P. Hoffmeyer-Zlotnik (Hrsg.), *Analyse verbaler Daten. Über den Umgang mit qualitativen Daten* (S. 110–141). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (ZUMA-Publikationen).
- Herrmann, Dorothea/Hüneke, Knut/Rohrberg, Andrea (2012). *Führung auf Distanz*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hertel, Guido (Hrsg.) (2004). *Human resource management im Inter- und Intranet*. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, Oxford, Prag: Hogrefe (Internet und Psychologie, Bd. 7).
- Hertel, Guido/Geister, Susanne/Konradt, Udo (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69–95.
- Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard/Snyderman, Barbara B. (1959). *The motivation to work* (2. ed.). New York, London: Wiley; Chapman & Hall.
- Hill, E.Jeffrey/Ferris, Maria/Märtinson, Vjollca (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220–241.
- Hofinger, Gesine (2009). Kritische Faktoren der interorganisationalen Zusammenarbeit. In Stefan Strohschneider/Rudi Heimann (Hrsg.), *Kultur und sicheres Handeln* (S. 189–203). Frankfurt am Main: Verl. für Polizeiwiss (Schriftenreihe der Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten e.V).
- Hulin, Charles L./Judge, Timothy A. (2003). Job Attitudes. In Irving B. Weiner (Hrsg.), *Handbook of Psychology* (S. 255–276). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Hulin, Charles L./Roznowski, Mary/Hachiya, Donna (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions (Empirical and theoretical discrepancies and an integration). *Psychological Bulletin*, 97(2), 233–250.
- Jandt, Fred Edmund (1995). *Intercultural communication (An introduction)* (2. [Dr.]).

- Judge, Timothy A./Bono, Joyce E./Locke, Edwin A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *The Journal of applied psychology*, 85(2), 237–249.
- Judge, Timothy A./Piccolo, Ronald F./Ilies, Remus (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *The Journal of applied psychology*, 89(1), 36–51.
- Judge, Timothy A./Thoresen, Carl J./Bono, Joyce E./Patton, Gregory K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Jüngst, Johannes/Link, Jasmin (2014). Tangible Workplaces: Be-greifbare Interaktion in der Bürokommunikation. In Bernard Robben/Heidi Schelhowe (Hrsg.), *Be-greifbare Interaktionen* (1. Aufl.) (S. 215–234). Bielefeld: transcript (Medienwissenschaft).
- Jurevicius, Ovidijus (2013). McKinsey 7S Model Strategic Management Insight. Online: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html> [Abruf am 09.03.2018].
- Kallmeyer, Werner/Schütze, Fritz. Zur Konstitution von Kommunikationsschemata der Sachverhaltsdarstellung. In Dirk Wegner (Hrsg.), *Gesprächsanalysen. Vorträge, gehalten anlässlich des 5. Kolloquiums des Instituts für Kommunikationsforschung und Phonetik, Bonn, 14. - 16. Oktober 1976* (S. 159–274) (Forschungsberichte des Instituts für Kommunikationsforschung und Phonetik der Universität Bonn Reihe I, Kommunikationsforschung, 65).
- Kampmeier, Anke S. (2008). *Das Miteinander fördern (Ansätze für eine professionelle Benachteiligtenförderung)*. Bielefeld: Bertelsmann (Berufsbildung, Arbeit und Innovation, 32 : Forschung).
- Kaufmann, Lutz/Wagner, Claudia M. (2017). Affective diversity and emotional intelligence in cross-functional sourcing teams. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(1), 5–16.
- Kemmner, Götz-Andreas/Gillessen, Andreas (2000). *Virtuelle Unternehmen (Ein Leitfa-den zum Aufbau und zur Organisation einer mittelständischen Unternehmensko-operation)*. Heidelberg: Physica-Verlag HD.
- Kestel, Christina (2014). *Motivator, Entwickler, Feedbackgeber (Neue Führungsrollen)*. Unveröffentlichte Manager von heute kümmern sich immer öfter um Ihre Mitarbei-

- ter statt ums operative Geschäft. Weg von der Fachkompetenz, hin zur Sozialkompetenz - so lautet das Ideal. Doch die Realität ist eine andere. Hrsg. v. Harvard Business Manager. Online: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/hr-report-schwerpunkt-fuehrung-a-1002199.html>.
- Kirchler, Erich (2011). *Wirtschaftspsychologie (Individuen, Gruppen, Märkte, Staat)* (4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Göttingen: Hogrefe (Psychlehrbuchplus).
- Kirchler, Erich/Hölzl, Erik (2011). Kapitel II: Arbeitsgestaltung. In Erich Kirchler (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Menschenbilder, Arbeit und Organisation* (3. Aufl.) (S. 197–316). Wien: facultas.wuv (UTB Psychologie, 2659).
- Kirchler, Erich/Meier-Pesti, Katja/Hofmann, Eva (2011). Kapitel I: Menschenbilder. In Erich Kirchler (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Menschenbilder, Arbeit und Organisation* (3. Aufl.) (S. 17–196). Wien: facultas.wuv (UTB Psychologie, 2659).
- Kirchler, Erich/Walenta, Christa (2011). Kapitel III: Motivation. In Erich Kirchler (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Menschenbilder, Arbeit und Organisation* (3. Aufl.) (S. 317–410). Wien: facultas.wuv (UTB Psychologie, 2659).
- Kirkman, B. L./Rosen, B./Tesluk, P. E./Gibson, C. B. (2004). THE IMPACT OF TEAM EMPOWERMENT ON VIRTUAL TEAM PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF FACE-TO-FACE INTERACTION. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175–192.
- Kirkman, Bradley L./Mathieu, John E. (2005). The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality. *Journal of Management*, 31(5), 700–718.
- Klaus, Nicola B. (2013). *Kreativität bei virtueller Zusammenarbeit (Eine experimentelle Analyse des Einflusses von Virtualität, Vertrautheit und Vergütung auf die kreative Leistung von Individuen in Team-Settings)*. Unveröffentlichte Zugl.: Neubiberg, Univ. der Bundeswehr München, Diss., 2013 (1. Aufl.). Lohmar: Eul (Schriften des Instituts für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen, 2).
- Köppel, Petra (2008). *Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams* (1. Aufl.). s.l.: Gabler Verlag (Beiträge zum Diversity Management).
- Kramer, William S./Shuffler, Marissa L./Feitosa, Jennifer (2017). The world is not flat: Examining the interactive multidimensionality of culture and virtuality in teams. *Human Resource Management Review*, 27(4), 604–620.

- Kromrey, Helmut/Strübing, Jörg (2009). Empirische Sozialforschung (Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung) (12., überarb. und erg. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB Soziologie, 1040).
- Kruse, Jan/Schmieder, Christian (2015). Qualitative Interviewforschung (Ein integrativer Ansatz) (2., überarb. und erg. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa (Grundlagentexte Methoden).
- Küstners, Ivonne (2006). Narrative Interviews (Grundlagen und Anwendungen) (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Lamnek, Siegfried/Krell, Claudia. Qualitative Sozialforschung (Lehrbuch ; [Online-Materialien]) (5., überarb. Aufl.). (Grundlagen Psychologie).
- Laudel, Grit (Hrsg.) (1999). Interdisziplinäre Forschungskoooperation (Erfolgsbedingungen der Institution "Sonderforschungsbereich"). Unveröffentlichte Zugl.: Bielefeld, Univ., Diss., 1998. Berlin: Ed. Sigma.
- Leung, Louis/Zhang, Renwen (2017). Mapping ICT use at home and telecommuting practices: A perspective from work/family border theory. *Telematics and Informatics*, 34(1), 385–396.
- Liao, Chenwei (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648–659.
- Lipnack, Jessica/Stamps, Jeffrey (1998). Virtuelle Teams (Projekte ohne Grenzen ; Teambildung, virtuelle Orte, intelligentes Arbeiten, Vertrauen in Teams). Wien: Ueberreuter (Manager-Magazin-Edition).
- Locke, Edwin A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336.
- Luthans, Fred (1985). *Organizational behavior* (4. ed.). New York: McGraw Hill (McGraw Hill series in management).
- Madden, Mary/Jones, Sydney (2008). Networked Workers Pew Research Center. Online: file:///C:/Users/Volker/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/PIP_Networked_Workers_FINAL.pdf [Abruf am 14.10.2017].
- Malhotra, Arvind/Majchrzak, Ann/Rosen, Benson (2007). Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60–70.

- Malone, T. W./Laubacher, R. J. (1998). The Dawn of the E-Lance Economy. *Harvard Business Review*, 145–152.
- Mayring, Philipp (2008). Einführung in die qualitative Sozialforschung (Eine Anleitung zu qualitativem Denken) (5. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz (Beltz Studium).
- McGrath, Joseph E. (1984). *Groups, interaction and performance*. Englewood Cliffs/N.J.: Prentice-Hall.
- McGregor, Douglas (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Mertens, Peter (Hrsg.) (1998). *Virtuelle Unternehmen und Informationsverarbeitung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Mesmer-Magnus, Jessica R./DeChurch, Leslie A./Jimenez-Rodriguez, Miliani/Wildman, Jessica/Shuffler, Marissa (2011). A meta-analytic investigation of virtuality and information sharing in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 214–225.
- Mockaitis, A. I./Rose, E. L./Zettinig, P. (2009). THE DETERMINANTS OF TRUST IN MULTICULTURAL GLOBAL VIRTUAL TEAMS. *Academy of Management Proceedings*, 2009(1), 1–6.
- Monczka, Robert M./Trent, Robert J./Handfield, Robert B. (1998). *Purchasing and supply chain management*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publ.
- Möslein, Kathrin M. (2001). Die virtuelle Organisation: (Von der Idee zur Wettbewerbsstrategie). In Markus Rohde/Markus Rittenbruch/Volker Wulf (Hrsg.), *Auf dem Weg zur virtuellen Organisation. Fallstudien, Problembeschreibungen, Lösungskonzepte* (S. 13–31). Heidelberg: Physica-Verlag HD.
- Mowshowitz, A. (1994). Virtual Organization: (A Vision of Management in the Information Age.). *The Information Society*, 10(4), 267–288.
- Mumford, Michael D./Zaccaro, Stephen J./Harding, Francis D./Jacobs, T.Owen/Fleishman, Edwin A. (2000). Leadership skills for a changing world. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35.
- Munkvold, Bjørn Erik/Zigurs, Ilze (2007). Process and technology challenges in swift-starting virtual teams. *Information & Management*, 44(3), 287–299.
- Nadler, David A./Hackman, John R./Lawler III., Edward E. (1979). *Managing organizational behavior*. Boston: Little Brown and Co.
- Neuberger, Oswald (2002). *Führen und führen lassen (Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung ; mit zahlreichen Tabellen und Übersichten)* (6., völlig neu

- bearb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB für Wissenschaft Betriebswirtschaftslehre, Psychologie, 2234).
- Neuberger, Oswald (1985). Arbeit (Begriff, Gestaltung, Motivation, Zufriedenheit). Stuttgart: Enke (Basistexte Personalwesen, 5).
- Neuberger, Oswald (1974). Theorien der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz: Kohlhammer (Urban-Taschenbücher, Bd. 507 : Sozioökonomie; 7).
- Neve, Jan-Emmanuel de/Ward, George (2017). Happiness at work. London: Centre for Economic Performance (CEP discussion paper, no 1474).
- Nink, Marco (2016). WEICHE FAKTOREN ZAHLEN SICH IN HARTER MÜNZE AUS. Hrsg. v. Gallup. Online: <http://www.gallup.de/file/184019/Chart%20Metaanalyse.pdf> [Abruf am 13.10.2017].
- Nink, Marco (2014). Engagement Index Deutschland. Hrsg. v. Gallup. Online: <http://govend.de/wp-content/uploads/2015/03/Gallup-Studie.pdf> [Abruf am 13.10.2017].
- Nink, Marco (2013). Engagement Index Deutschland. Hrsg. v. Gallup. Online: <http://www.inur.de/cms/wp-content/uploads/Gallup%20ENGAGEMENT%20INDEX%20DEUTSCHLAND%202013.pdf> [Abruf am 13.10.2017].
- Nink, Marco (2012a). Was müssen Unternehmen tun, um die emotionale Mitarbeiterbindung zu erhöhen?: Gallup. Online: http://content.gallup.com/origin/gallupinc/GallupSpaces/Production/Cms/WWWV7DEDE/507_Was%20Unternehmen%20tun%20mu%C2%A6%C3%AAssen.mp3 [Abruf am 14.10.2017].
- Nink, Marco (2012b). Was sind Ursachen für die geringe Mitarbeiterbindung in Deutschland?: Gallup. Online: http://content.gallup.com/origin/gallupinc/GallupSpaces/Production/Cms/WWWV7DEDE/506_Ursachen%20fu%C2%A6%C3%AAr%20geringe%20Mitarbeiterbindung.mp3 [Abruf am 14.10.2017].
- Northouse, Peter Guy (2016). Leadership (Theory and practice) (Seventh edition, international student edition). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Boston: Sage (SAGE edge).
- O'Neill, Thomas A./Salas, Eduardo (2017). Creating high performance teamwork in organizations. Human Resource Management Review,

- Oswald, Andrew J./Proto, Eugenio/Sgroi, Daniel (2009). Happiness and productivity. Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit GmbH (IZA discussion papers, 4645).
- Peñarroja, Vicente/Orengo, Virginia/Zornoza, Ana/Hernández, Ana (2013). The effects of virtuality level on task-related collaborative behaviors (The mediating role of team trust). *Computers in Human Behavior*, 29(3), 967–974.
- Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T. (2010). Die grenzenlose Unternehmung (Information, Organisation und Management ; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter) (5. aktualisierte Aufl., [Nachdr.]). Wiesbaden: Gabler.
- Pinnow, Daniel F. (2002). Mythos Team auf dem Prüfstand (Teamarbeit in deutschen Unternehmen). Hrsg. v. Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH. Online: https://akademie-web.s3.amazonaws.com/akademie/studien/Akademie-Studie-2002_Team.pdf [Abruf am 16.04.2018].
- Pleiss, Cordula (2007). Verteiltes Wissen, koordiniertes Handeln - zur Analyse kooperativer Arbeit. In Heiner Dunckel (Hrsg.), *Kontrastive Aufgabenanalyse. Grundlagen, Entwicklungen und Anwendungserfahrungen* (S. 77–100). Zürich: vdf Hochschulverl. an der ETH (Mensch, Technik, Organisation, Bd. 41).
- Prensky, Marc (2001). Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. *On the Horizon*, 9(5), 1–6.
- Rattay, Günter (2003). Führung von Projektorganisationen (Ein Leitfaden für Projektleiter, Projektportfolio-Manager und Führungskräfte projektorientierter Unternehmen) (1. Aufl.). Wien: Linde.
- Reichwald, Ralf/Englberger, Hermann J./Möslein, Kathrin (1998). Telekooperation im Innovationstest (Strategieorientierte Evaluation von Pilotprojekten) Arbeitsbericht Nr. 16.
- Reichwald, Ralf/Möslein, Kathrin/Sachenbacher, Hans (2000). Telekooperation (Verteilte Arbeits- und Organisationsformen) (2., neubearb. Aufl.). Berlin: Springer.
- Reiß, Michael (2013). Hybridorganisation (Netzwerke und virtuelle Strukturen) (1. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Riemer, Kai/Klein, Stefan (2005). Herausforderungen virtueller Organisationen (Sozialkapital als Voraussetzung für das Funktionieren virtueller Organisationen). In Heidi Heilmann (Hrsg.), *Virtuelle Organisationen* (S. 21–31). Heidelberg: dpunkt-Verl. (HMD, 242).

- Robbins, Stephen P. (2001). *Organizational behavior* (9. ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Rohde, Markus/Rittenbruch, Markus/Wulf, Volker (Hrsg.) (2001). *Auf dem Weg zur virtuellen Organisation (Fallstudien, Problembeschreibungen, Lösungskonzepte)*. Heidelberg: Physica-Verlag HD.
- Rosen, Benson/Furst, Stacie/Blackburn, Richard (2007). Overcoming Barriers to Knowledge Sharing in Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 36(3), 259–273.
- Rosenstiel, Lutz von (2003a). Die Arbeitsgruppe. In Michel E. Domsch/Lutz von Rosenstiel/Erika Regnet (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (5., überarb. Aufl.) (S. 367–395). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, Lutz von (2003b). Grundlagen der Führung. In Michel E. Domsch/Lutz von Rosenstiel/Erika Regnet (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (5., überarb. Aufl.) (S. 3–25). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, Lutz von (2000). *Grundlagen der Organisationspsychologie (Basiswissen und Anwendungshinweise)* (4., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Sammlung Poeschel, 95).
- Rosenthal, Gabriele/Loch, Ulrike (2002). Das Narrative Interview. In Doris Schaefer/Gabriele Müller-Mundt (Hrsg.), *Qualitative Gesundheits- und Pflegeforschung* (1. Aufl.) (S. 221–232). Bern: Huber (Verlag Hans Huber Programmbereich Gesundheit).
- Rump, Jutta/Walter, Norbert (Hrsg.) (2013). *Arbeitswelt 2030 (Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten)*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sader, Manfred (2008). *Psychologie der Gruppe* (9. Aufl.). Weinheim: Juventa-Verl. (Grundlagentexte Psychologie).
- Salas, Eduardo/Dickinson, Terry L./Converse, Sharolyn A./Tannenbaum, Scott I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In *Teams: Their training and performance* (S. 3–29). Westport, CT, US: Ablex Publishing.
- Sassenberg, Kai (2004). Formen und Bedeutung elektronischer Kommunikation in Unternehmen. In Guido Hertel (Hrsg.), *Human resource management im Inter- und Intranet* (S. 92–109). Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, Oxford, Prag: Hogrefe (Internet und Psychologie, Bd. 7).

- Schein, Edgar H. (1980). Organisationspsychologie. Wiesbaden: Gabler (Führung, Strategie, Organisation : Serie 3, Einzelstudien und Forschungsberichte, 4).
- Schein, Edgar H. (1974). Das Bild des Menschen aus der Sicht des Managements. In Erwin Grochla (Hrsg.), Management. Aufgaben und Instrumente (S. 69–91). Düsseldorf: ECON (Econ Reader).
- Schein, Edgar H. (1965). Organizational Psychology (11 Aufl.). London: Prentice-Hall International.
- Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich (2010). Organisationsentwicklung (Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen) (2., durchges. Aufl.). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Schmalz, Jan Sebastian (2007). Zwischen Kooperation und Kollaboration, zwischen Hierarchie und Heterarchie : Organisationsprinzipien und -strukturen von Wikis. kommunikation@gesellschaft, 8, 1–21.
- Schmidt, Klaus-Helmut (2006). Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung: Neue entwicklungen und Perspektiven. In Lorenz Fischer (Hrsg.), Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage) (S. 189–204). Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag: Hogrefe (Wirtschaftspsychologie).
- Schütze, Fritz (1987). Das narrative Interview in Interaktionsfeldstudien. Hagen: Fern-univ., Gesamthochsch., Fachbereich Erziehungs-, Sozial- u. Geisteswiss (Bd. 1).
- Schütze, Fritz (1983). Biographieforschung und narratives Interview. Neue Praxis, 13(3), 283–293.
- Schütze, Fritz (1977). Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien (Dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen) (Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien / Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, 1).
- Schwartz, Barry/Ward, Andrew/Monterosso, John/Lyubomirsky, Sonja/White, Katherine/Lehman, Darrin R. (2002). Maximizing versus satisficing (Happiness is a matter of choice). Journal of Personality and Social Psychology, 83(5), 1178–1197.
- Serban, Andra/Yammarino, Francis J./Dionne, Shelley D./Kahai, Surinder S./Hao, Chanyu/McHugh, Kristie A. et al. (2015). Leadership emergence in face-to-face and virtual teams: A multi-level model with agent-based simulations, quasi-experimental and experimental tests. The Leadership Quarterly, 26(3), 402–418.

- Shekhar, Sandhya (2016). *Managing the Reality of Virtual Organizations* (1st ed. 2016). India: Springer (Management for Professionals).
- Six, Bernd/Eckes, Andrea (1991). Korrelate der Arbeitszufriedenheit (Der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung – Resultate einer metaanalytischen Studie). In Lorenz Fischer/Ingwer Borg (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit* (S. 19–46). Stuttgart: Verl. für Angewandte Psychologie (Beiträge zur Organisationspsychologie, 5).
- Smith, Mark Alan/Canger, Jonathan M. (2004). Effects of Supervisor "Big Five" Personality on Subordinate Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 465–481.
- Sonntag, Sabine (2006). *Abschlussarbeiten und Dissertationen in der angewandten psychologischen Forschung*. Göttingen: Hogrefe.
- Spector, Paul E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc (Advanced topics in organizational behavior).
- Srivastva, Suresh/Salipante Jr., P. F./Cummings, T. G./Notz, W. W./Bigelow, J. D./Walters, J. A. (1975). *Job satisfaction and productivity*. Cleveland, Ohio: Comparative Administration Research Institute, Kent State University.
- Staehele, Wolfgang H. (1999). *Management (Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive)*. Unter Mitarbeit von Peter Conrad und Jörg Sydow (8. Auflage). München: Verlag Franz Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Staehele, Wolfgang H./Conrad, Peter/Sydow, Jörg (1994). *Management (Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive)* (7. Aufl.). München: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Steyrer, Johannes (2015). *Theorie der Führung*. In Wolfgang Mayrhofer (Hrsg.), *Personalmanagement - Führung - Organisation*. Unter Mitarbeit von Gerhard J. Furtmüller und Helmut Kasper (5. Auflage) (S. 17–69). Wien: Linde (Linde International).
- Stiehler, Andreas (2015). *Trendstudie: Zusammenarbeit virtueller Teams in deutschen Unternehmen (Relevanz, Herausforderungen, Lösungsstrategien)*. Hrsg. v. PAC. Online: <https://www.pac-online.com/download/19446/157014/?ct=1> [Abruf am 14.10.2017].
- Stogdill, Ralph Melvin (1974). *Handbook of leadership (A survey of theory and research)*. New York, NY: Free Press u.a.

- Stutzer, Alois/Frey, Bruno S. (2011). Ökonomische Analyse des Glücks (Inspirationen und Herausforderungen). In André Holenstein (Hrsg.), Glück. Referate einer Vorlesungsreihe des Collegium generale der Universität Bern im Frühjahrssemester 2010 (1. Aufl.) (S. 215–237). Bern: Haupt (Berner Universitätsschriften, 56).
- Sun, Pei-Chen/Tsai, Ray J./Finger, Glenn/Chen, Yueh-Yang/Yeh, Dowming (2008). What drives a successful e-Learning? An empirical investigation of the critical factors influencing learner satisfaction. *Computers & Education*, 50(4), 1183–1202.
- Tannenbaum, Scott I./Beard, Rebecca L./Salas, Eduardo (1992). Chapter 5 Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments. In, *Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology*, Bd. 82 (S. 117–153): Elsevier (Advances in Psychology).
- Tanner, Carmen (2017). Werte und Führung: Werte leben und Werte schaffen. *Wirtschaftspsychologie*, (1), 71-74.
- Tanner, Carmen/Brügger, Adrian/van Schie, Susan/Lebherz, Carmen (2010). Actions Speak Louder Than Words. *Zeitschrift für Psychologie / Journal of Psychology*, 218(4), 225–233.
- Tödttmann, Claudia (2017). Führungskräfte sind der wahre Produktivitätskiller. Hrsg. v. *Wirtschafts Wochen* [Abruf am 14.10.2017].
- Turkay, Selen/Tirthali, Devayani (2010). Youth leadership development in virtual worlds: A case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3175–3179.
- Ulich, Eberhard (1992). *Arbeitspsychologie* (2., verb. Aufl.). Zürich: Verl. der Fachvereine.
- Völker, Rainer/Neu, Jens (2008). *Supply chain collaboration (Kollaborative logistikkonzepte für third- und fourth-tier-zulieferer)*. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Vroom, Victor Harold (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Wahren, Heinz-Kurt E. (1994). *Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen*. Berlin: De Gruyter (De Gruyter Lehrbuch).
- Walenta, Christa/Kirchler, Erich (2011). Kapitel IV: Führung. In Erich Kirchler (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Menschenbilder, Arbeit und Organisation* (3. Aufl.) (S. 411–505). Wien: facultas.wuv (UTB Psychologie, 2659).
- Walther, Joseph B. (1992). Interpersonal Effects in Computer-Mediated Interaction. *Communication Research*, 19(1), 52–90.

- Waterman, Robert H./Peters, Thomas J./Phillips, Julien R. (1980). Structure is not organization (Diagnosing and solving organizational problems means looking not merely to structural reorganization for answers but to a framework that includes structure and several related factors). *Business horizons*, 23(3), 14–26.
- Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D. (2011). *Menschliche Kommunikation (Formen, Störungen, Paradoxien)* (12. unveränd. Aufl.). Bern: Huber.
- Webster, J./Wong, W.K.P. (2008). Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 41–62.
- Wegge, Jürgen/van Dick, Rolf (2006). Arbeitszufriedenheit, Emotionen bei der Arbeit und organisationale Identifikation. In Lorenz Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage) (S. 11–36). Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag: Hogrefe (Wirtschaftspsychologie).
- Weinert, Ansfried B. (1998). *Organisationspsychologie (Ein Lehrbuch)* (4., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Weinheim: PsychologieVerlagsUnion.
- Weinkauff, Katharina/Woywode, Michael (2004). Erfolgsfaktoren von virtuellen Teams - Ergebnisse einer aktuellen Studie. *Schmalenbachs Z betriebswirtsch Forsch*, 56(4), 393–412.
- Whitford, Tarli/Moss, Simon A. (2009). Transformational Leadership in Distributed Work Groups: The Moderating Role of Follower Regulatory Focus and Goal Orientation. *Communication Research*, 36(6), 810–837.
- Wilpert, B. (1989). Menschenbild, Einstellungen, Normen und Werte. In Erwin Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S. 155–185). Göttingen, Toronto, Zürich: Verl. für Psychologie (Enzyklopädie der Psychologie : Themenbereich D, Praxisgebiete : Ser. 3, Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Bd. 3).
- Wilson, Jeanne M./Straus, Susan G./McEvily, Bill (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 16–33.
- Wittchen, Marion/Kleinlein, Nina/Hertel, Guido (2011). Zielvereinbarungen und Kommunikation als Komplementäre Führungsstrategien in virtuellen Teams. *Wirtschaftspsychologie*, (3), 31–40.
- Witte, Eberhard (1997). Feldexperimente als Innovationstest (Die Pilotprojekte zu neuen Medien). *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, (05), 419–436.

- Yukl, Gary (2010). *Leadership in organizations* (7. ed., global ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Yukl, Gary A. (2006). *Leadership in organizations* (6. ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Zaccaro, Stephen J./Kemp, Cary/Bader, Paige (2004). Leader traits and attributes. In, *The nature of leadership* (S. 101–124). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Zander, Lena/Mockaitis, Audra I./Butler, Christina L. (2012). Leading global teams. *Journal of World Business*, 47(4), 592–603.
- Zwilling, Martin (2014). How To Increase Productivity By Employee Happiness. Online: <https://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2014/12/02/how-to-squeeze-productivity-from-employee-happiness/#146ba4d41efa> [Abruf am 13.10.2017].

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dimensionen der Virtualisierung	10
Abbildung 2: Gesichter der Virtualisierung.....	11
Abbildung 3: 7-S Modell	21
Abbildung 4: Das mechanistische Kommunikationsmodell	24
Abbildung 5: Analyseebenen der Informationsübertragung	25
Abbildung 6: Kommunikationsinfrastrukturen in virtuellen Arbeitsformen.....	27
Abbildung 7: Dimensionen des Führungsverhaltens nach der Ohio-Schule.....	53
Abbildung 8: Drei Dimensionen des Führungserfolges	54
Abbildung 9: Schlüsseleigenschaften von Führungskräften.....	59
Abbildung 10: Die vier Kategorien mit ihren Subkategorien	87

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hygienefaktoren und Motivatoren	36
Tabelle 2: Daten zu den InterviewpartnerInnen	77

Anhang

Interviewleitfaden

Bereich Zusammenarbeit

„Ich möchte Sie bitten, dass Sie mir von Ihrer beruflichen Tätigkeit erzählen?“

1: „Wie empfinden Sie die Zusammenarbeit mit ihren KollegInnen und Vorgesetzten/MitarbeiterInnen?“

2: „Was ist Ihnen dabei wichtig und wie stellt sich die Zusammenarbeit im Alltag dar?“

„Ich bitte Sie, erzählen Sie einfach, nehmen Sie sich ausreichend Zeit, ich höre Ihnen aufmerksam zu und mache mir Notizen, werde Sie jedoch nicht unterbrechen!“

Exmanent: Schnittstellen, Prozessbeschreibung, Verantwortlichkeiten,

Immanent:

Bereich Arbeitszufriedenheit

1: *„Wie zufrieden sind Sie mit Arbeitsbedingungen, Arbeitsklima und Arbeitsalltag?“*

2: *„Wie zufrieden sind Sie mit ihrer Arbeitstätigkeit?“*

3: *„Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit mit ihren KollegInnen?“*

Exmanent: *Gestaltungsmöglichkeiten, Freiraum/Kontrolle, Miteinbezug in Entscheidungen, Wertschätzung, wie stellt sich Kommunikation dar, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Weiterbildung*

Immanent:

Bereich Führung

1: *„Was verstehen Sie unter Führung und was ist Ihnen dabei wichtig?“*

2: *„Wie zufrieden sind Sie mit Aufgabenverteilung, Entscheidungsfindung und Möglichkeit der Mitgestaltung in Bezug auf ihre Führungskraft?“*

3: *„Wie zufrieden sind Sie mit ihrer Führungskraft und deren Führungsverhalten?“*

Exmanent: *Führungsstil, Feedback/Manöverkritik, Informationsfluss, Selbstkritik/Reflexion, Interesse für MA, Förderung, Wertschätzung, Unterstützung, Vorbild, Vertrauen*

Immanent:

Bereich Virtualisierung

1: „Wie haben Sie Virtualisierung bisher wahrgenommen?“

2: „Welche Bereiche sind in ihrem Arbeitsalltag betroffen?“

3: „Finden Sie die Virtualisierung gut und hilfreich?“

FK: „Welchen Einfluss hat die Virtualisierung auf Führung?“

Exmanent: *Kommunikation, Informationsfluss, Feedback, Aufgabenverteilung, soziale Interaktion, Zusammenarbeit, Konflikt- und Fehlerkultur*

Immanent:

Abschluss

„Was ist Ihnen noch wichtig zum Thema Virtualisierung von Arbeit?“

Abschließend eine letzte Frage: „Was möchten Sie sonst noch ergänzen?“