

# **Remote Leadership**

## **Führung auf Distanz**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Stefan V. Gabrielian, B.A.

1610683012

Begutachter: Mag. Andreas Kremla

Wien, 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.

8. Juni 2018

Unterschrift

## Zusammenfassung

Die Digitalisierung lässt sich nicht aufhalten und ist in den meisten Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Viele Unternehmen agieren global und nutzen dabei die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, unabhängig davon an welchem Standort sie ihren gewöhnlichen Arbeitsplatz haben. Um diese Fähigkeiten effektiv nutzen zu können, werden virtuelle/Remote Teams gebildet, die sich aus den fähigsten Kollegen und Kolleginnen weltweit zusammensetzen können. Aufgrund der unterschiedlichen Herkunft und Standorte der Mitglieder in Remote Teams, werden an Führungskräfte von Remote Teams besondere Herausforderungen gestellt. Welche Art der Führung wird in Remote Teams angewandt? Agieren Führungskräfte in Remote Teams transformational oder transaktional? Kann ein bestimmter Führungsstil identifiziert werden und welche Kommunikationsmittel sind für Führungskräfte von Remote Teams empfehlenswert? Um diese Fragen beantworten zu können wurde diese qualitative Studie durchgeführt. Im Rahmen dieser Untersuchung wurden zwölf Führungskräfte aus international tätigen Unternehmen befragt, die selbst Remote Teams leiten. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die neuen Kommunikationstools als hilfreiche Unterstützung und wesentliche Erleichterung angesehen und stark genutzt werden. Ein besonders geeigneter spezifischer Führungsstil für die Führung in Remote Teams lässt sich nicht identifizieren. Die überwiegende Mehrheit der Führungskräfte in Remote Teams benutzt situationsbedingt verschiedene Führungsansätze, um ihre Ziele zu erreichen und ein erfolgreiches Remote Team zu führen.

Schlüsselbegriffe: Virtual Leadership, Virtuelle Teams, Verteilte Teams, Führungsstile, Transformationale Führung, Transaktionale Führung, Kommunikationsmittel, Führung, Leadership, Management

## Abstract

Digitization cannot be stopped and is an indispensable part of most companies. Many companies operate globally, using the skills of their employees, regardless of where they work. In order to be able to use these skills effectively, virtual / remote teams are formed, which can be composed of the most capable colleagues worldwide. Due to the different origins and locations of the members in remote teams, remote team executives face special challenges. What type of leadership is used in remote teams? Do executives in remote teams act transformationally or transactionally? Can a specific leadership style be identified and what communication tools are recommended for remote team leaders? To answer these questions, this qualitative study was carried out. As part of this investigation, twelve executives from international companies were surveyed, who themselves lead remote teams. The study results show that the new communication tools are considered useful support and essential relief and widely used. A particularly appropriate specific leadership style for remote team leadership cannot be identified. The overwhelming majority of remote team leaders use different leadership approaches, depending on the situation, to achieve their goals and lead a successful remote team.

Keywords: Virtual Leadership, Virtual Teams, Distributed Teams, Leadership Styles, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Communication Tools, Leadership, Management

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund</b> .....	<b>4</b>
2.1	Klassische Führungsstile .....	5
2.2	Neue Führungsstile – New Leadership .....	14
2.3	Full Range of Leadership Model .....	19
2.4	Transformationaler Führungsstil.....	21
2.5	Transaktionaler Führungsstil.....	27
2.6	Führung von Remote Teams .....	34
2.7	Kommunikation in Remote Teams .....	43
<b>3</b>	<b>Methodik</b> .....	<b>46</b>
3.1	Forschungsmethode und Instrumente der Erhebung .....	46
3.2	Beschreibung des Samplings.....	49
3.3	Durchführung der empirischen Untersuchung .....	50
3.4	Auswertungs- und Analyseverfahren .....	52
<b>4</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	<b>55</b>
4.1	Wesentliche Aspekte der Führung von Remote Teams .....	57
4.2	Herausforderungen für Führungskräfte von Remote Teams .....	62
4.3	Kommunikations-Tools in Remote Teams.....	66
4.4	Vergleich F2F-Team mit Remote Team .....	71
<b>5</b>	<b>Diskussion und Ausblick</b> .....	<b>73</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>78</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>82</b>
	<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>83</b>
	<b>Anhang</b> .....	<b>84</b>

# 1 Einleitung

Führung auf Distanz ist heutzutage in vielen Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Viele Unternehmen agieren global und nutzen dabei die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, unabhängig davon, an welchem Standort sie ihren gewöhnlichen Arbeitsplatz haben. Um diese Fähigkeiten effektiv nutzen zu können, werden virtuelle Teams gebildet, die sich aus den fähigsten Kollegen und Kolleginnen weltweit zusammensetzen können. Ein virtuelles Team wird auch räumlich verteiltes Team oder Remote Team (RT) genannt. Aufgrund der unterschiedlichen Herkunft und der verschiedenen Standorte der Mitglieder dieser virtuellen/Remote Teams, werden an Führungskräfte von virtuellen Teams besondere Herausforderungen gestellt. Im Gegensatz zu gewohnten Vorort/ Face-to-Face (F2F) Situationen, in denen Teammitglieder und Führungskräfte physisch am selben Standort präsent sind und auftretende Problemstellungen zeitnah und persönlich besprechen können, müssen Führungskräfte von virtuellen Teams die Kommunikation mittels technischer Hilfsmittel wie Telefon, E-Mail oder Videokonferenzen durchführen.

Was bedeuten virtuelle Arbeit, virtuelle Teams oder Remote Teams und virtuelle Führung eigentlich? Seit Jahrzehnten steht das Wort "virtuell" im Kontext mit „nicht real“. Dies gilt jedoch grundsätzlich nicht für virtuelle Arbeit, Teams und Führung, denn diese sind alle sehr „real“.

Wenn in dieser wissenschaftlichen Arbeit von virtueller/remote Arbeit oder virtuellen/Remote Teams gesprochen wird, ist damit Arbeit gemeint, die von Menschen geleistet wird, die geografisch verteilt sind und zusammenarbeiten, wobei sich mindestens eine Person nicht am selben Ort wie die anderen befindet. Virtuelle Arbeit wird durch Kommunikationstechnologie unterstützt, die Menschen hilft, weit entfernte Verbindungen herzustellen.

Ein virtuelles Team ist ein Team, das auf diese Weise arbeitet. Virtuelle Teams sind echte Teams, die über ein Netzwerk zusammenarbeiten. Virtuelle Führung ist dabei viel mehr als nur die entsprechende Kommunikationstechnologie. Es geht darum, Menschen aus der Ferne dazu zu bringen, gemeinsam Ergebnisse zu erzielen. Sie baut auf einer gemeinsamen Vision der Zukunft auf, um Menschen dabei zu helfen, gemeinsam etwas zu erreichen.

Der Trend zu internationalen virtuellen Teams legt eine Überprüfung der Bedeutung der Rolle, der Art und der Effektivität von Führung in der virtuellen Umgebung nahe.

Eine Definition von Führung lautet:

„Führung ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen“ (Rosenstiel, 2014, in Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2014, S. 3ff)

Der Leader in einem Remote Team steht nicht mehr permanent in direktem Kontakt mit seinen Teammitgliedern. Daher gibt es neue und bedingte Herausforderungen für Führungskräfte, die sich aus indirekten Führungsaufgaben ergeben, einschließlich der Zusammenstellung des Teams und der Behandlung sensibler Bereiche wie sozialer Kontakte, Motivation und Vertrauen. Es ist unbestritten, dass hocheffektive Teamleiter eine hocheffektive Teamleistung sicherstellen. Ein Teamleiter kann für ein Team auf verschiedene Arten sehr wichtig sein. Da es in einem Team viele verschiedene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gibt, die nicht unbedingt miteinander vertraut sind, kann eine optimale Performance nicht garantiert werden. Mehrere Probleme, wie ein möglicher Mitschwimm-Effekt, wenn sich Teammitglieder auf die Arbeit anderer für sie verlassen, können auftreten. Deshalb wird ein Team-Leader bestimmt, der das Team durch das Projekt führen und die Verantwortung für die Leistung des gesamten Teams übernehmen muss.

In der Fachliteratur herrscht eine Vielzahl von Definitionen für den Begriff der Führung vor, die einerseits immer auf die Klärung des Terminus Führung bzw. Leadership fokussiert sind, andererseits jedoch inhaltlich stark divergieren. Da diese Thematik nicht wie eine mathematische Formel klar abgegrenzt werden kann, ist jegliche subjektive Sichtweise bezüglich der Begriffserklärung durchaus legitim. Die wissenschaftliche Literatur zeigt ebenfalls, dass es eine Vielzahl unterschiedlicher Auffassungen gibt, was man unter dem Begriff Leadership genau versteht und wie sich das entsprechende Führungshandeln äußert. Yukl (2006, S. 8) definiert Leadership als:

„the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives“.

"Den Prozess, andere zu beeinflussen, um zu verstehen und zu vereinbaren, was getan werden muss und wie es zu tun ist, sowie den Prozess der Erleichterung individueller und kollektiver Bemühungen zur Erreichung gemeinsamer Ziele". (eigene Übersetzung)

In der deutschsprachigen Literatur ist eine klare Begriffsdefinition schwierig zu erkennen, da einige Handlungen, die man einer Führungskraft zuspricht, auch unter den Begriffen Führung oder Management erklärt werden. Leadership reicht daher von Führung einzelner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Teams bis hin zum visionären Denken und Handeln für das gesamte Unternehmen. Leader motivieren und inspirieren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und führen diese über das Erkennen ihrer individuellen

Wünsche und Bedürfnisse sowie einer speziellen Bereitstellung von Anreizpaketen zu Spitzenleistungen. Erfolgreiche Führung identifiziert Probleme in Teams, versucht diese konstruktiv zu lösen, schafft Zusammenhalt und fördert einen gemeinsamen Leistungswillen. Leadership weckt Begeisterung, fördert Identität und entwickelt Stolz im Unternehmen, um hohe Leistungen für gemeinsame Aufgaben und übergeordnete Ziele zu erreichen (Bruch, Krummacker, Vogel, Behse & Eichenberg, 2006, S. 4).

Sind Zielvereinbarungen/Management by Objectives (MbO) erfolgsversprechend, für Führungskräfte von virtuellen Teams? Ist es effektiver ein Coach für das Team zu sein? Wie kann die Führungskraft ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen motivieren, um die angestrebten Ziele zu erreichen? Welche Kommunikationskanäle sind für virtuelle Teams geeignet?

Das sind nur einige von vielen Herausforderungen und Fragen, die Führungskräfte von virtuellen Teams bewältigen müssen um gemeinsam mit ihren Teammitgliedern erfolgreich zu sein. Die Anforderungen an Führungskräfte von virtuellen Teams sind herausfordernd und es gibt viele Faktoren die berücksichtigt werden müssen um ein Team bilden zu können und erfolgreich zu führen.

In dieser Arbeit werden diese Anforderungen untersucht und verschiedene Führungsstile sowie Kommunikationskanäle für Führungskräfte analysiert. Aufgrund dieser Untersuchungen soll die folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

***Lässt sich ein Führungsstil identifizieren, der besonders geeignet ist, um die speziellen Herausforderungen an Führungskräfte von virtuellen Teams zu bewältigen?***

Im Rahmen der Studie sollen zusätzlich folgende Fragen beantwortet werden:

***Welcher Führungsstil wird von Führungskräften von virtuellen Teams mehrheitlich angewendet?***

***Welche Kommunikationskanäle gewinnen für Führungskräfte von virtuellen Teams an Bedeutung?***

## 2 Theoretischer Hintergrund

Ziel dieses Abschnitts der Arbeit ist es, einen Überblick über die verschiedenen Ansätze in der Führungsforschung zu geben, um die wesentlichen Eigenschaften für eine erfolgreiche Führung von virtuellen/Remote Teams (RT) herausfinden zu können. Vor allem die unterschiedlichen Herangehensweisen der eindimensionalen, klassischen Führungsstile, im Vergleich zu den mehrdimensionalen und integrativen Ansätzen der modernen Führung, auch als New Leadership bezeichnet, werden beschrieben.

Die folgende Definition von Führung wird gerne so, in ähnlicher und auch etwas abgeänderter Form, als Beschreibung von Führung angewendet (Northouse, 2013, S. 5):

*„Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.“*

*“Bei Führung handelt es sich um einen Prozess, in dem Einflussnahme eine Rolle spielt, der in einer Gruppe passiert und in dem es um das Erreichen bestimmter Ziele geht.“ (Eigene Übersetzung)*

Eine weitere Definition für Leadership beschreibt Armstrong (2016, S. 4):

*“the process of getting people to do their best to achieve a desired result. It can be described as the ability to persuade others willingly to behave differently. Leadership involves developing and communicating a vision for the future, motivating people and securing their engagement to the task they are expected to do“.*

*“Der Prozess, Menschen dazu zu bringen, ihr Bestes zu geben, um ein gewünschtes Ergebnis zu erzielen. Es kann als die Fähigkeit beschrieben werden, andere dazu zu überreden, sich anders zu verhalten. Führung bedeutet, eine Vision für die Zukunft zu entwickeln und zu kommunizieren, die Menschen zu motivieren und ihr Engagement für die von ihnen erwartete Aufgabe zu sichern “. (Eigene Übersetzung)*

Führungstheorien beschreiben verschiedene Möglichkeiten, wie Vorgesetzte ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beeinflussen können, um bestimmte Ziele der Organisation, ihres Teams oder auch der einzelnen Teammitglieder zu erreichen. Dabei existiert kein allgemein gültiges Modell, sondern es gibt verschiedene Modelle, die in unterschiedlichen Organisationen zu unterschiedlichen Zeitpunkten Erfolg bringen können. Ebenfalls gibt es auch Alternativen, um das Thema Führung zu definieren. Aus unterschiedlichen Perspektiven wird dabei der Anspruch erhoben, möglichst konsistent zu erklären, was Führungserfolg im Allgemeinen ausmacht und was effektive Maßnahmen zur Zielerreichung sind oder sein könnten.

Diese neueren Ansätze grenzen sich entweder kritisch ab, oder stellen Weiterentwicklungen einzelner Konzepte dar. Sie basieren zum Teil auf sozialpsychologischen oder organisationstheoretischen Theorien, wie etwa der Wahrnehmungstheorie psychoana-



lytischen Theorien, der Systemtheorie, Machttheorien oder Ansätzen aus der Erforschung der Organisationskultur.

In den folgenden Kapiteln werden einige der klassischen und neuen Führungsansätze näher beschrieben.

## 2.1 Klassische Führungsstile

Traditionelle Führungsansätze fokussieren auf einzelne Variablen der Führung. Grundsätzlich lassen sich folgende eindimensionale Ansätze unterscheiden (Northouse, 2013, S. 5):

- Personenorientierter Ansatz/Eigenschaftsansatz (trait approach)
- Verhaltensorientierter Ansatz (style approach)
- Situationsorientierter Ansatz (Kontingenzansatz)

### Personenorientierte Führungsansätze

Einer der ersten Ansätze der systematischen Erforschung von Führung war der Eigenschaftsansatz und dieser hat bis heute seine Anziehungskraft nicht eingebüßt. Auch in neuen Konzepten haben Merkmale wie die persönliche Motivation oder Integrität von Führungskräften ihren festen Platz. Im Focus der personenzentrierten Führungsansätze stehen zunächst die angeborenen Persönlichkeitseigenschaften wie die Trait Theory oder die Great Man Theory. Danach stehen die entwickelbaren Fähigkeiten der Führungskraft im Vordergrund, die Skill Theory. Persönlichkeitseigenschaften werden heutzutage noch immer durch das international universell anerkannte Standardmodell des Fünf-Faktoren Modells oder Big Five erfasst. Diese fünf Faktoren sind, Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus. Dieses Modell ist allerdings mittlerweile nicht unumstritten. Amerikanische Forscher sind inzwischen überzeugt, dass dieses Modell nicht für alle Menschen auf der Welt zutrifft. Ein Forscherteam unter der Führung des Anthropologen Michael Gurven von der University of California in Santa Barbara beobachtete das Volk der Tsimane das in abgelegenen Dörfern in Bolivien lebt. Der Big-Five Fragebogen wurde in die Sprache der Tsimane übersetzt und das Ergebnis war eine kleine Sensation. Bei den Tsimane spielen dem-

nach nicht nur weniger Kategorien eine Rolle als bei westlichen Menschen, es sind zudem ganz andere als im Big-Five-Modell – nämlich Fleiß/industriousness und soziale Nützlichkeit/prosociality. Diese Kategorien beschreiben die Eigenschaften gründlich, ausdauernd, energisch und hilfsbereit. Diese sind in einer Gesellschaft, deren Überleben von der Mitarbeit jedes Einzelnen und der gegenseitigen Unterstützung abhängt, immens wichtig. Kategorien welche in industrialisierten Ländern von Bedeutung sind, wie die Offenheit für Neues, spielen bei den Tsimane hingegen keine Rolle. Sie empfinden Fremdes eher als bedrohlich. (Gurven, von Rueden, Massenkoff, Kaplan & Vie, 2013, S. 354ff)

Das Ziel des Eigenschaftsansatzes war es, Personenmerkmale zu identifizieren, die hoch mit Führungserfolg korrelieren. Die Definition von Führungserfolg stellt ein Problem in der Organisationspsychologie dar, da meist subjektive Maßstäbe wie Arbeitszufriedenheit, Klima in der Gruppe herangezogen werden und nur selten objektive Leistungsmerkmale, wie beispielsweise Arbeitsproben, Produktionsziffern, Fluktuation oder Fehlzeiten. Folgende Charakteristika von Führungskräften stehen im Zusammenhang mit Erfolg beziehungsweise Effektivität (Yukl, 2006, S. 142ff):

- Ein hohes Potential an mentaler und körperlicher Energie
- Stresstoleranz,
- Selbstvertrauen,
- Eine interne Kontrollorientierung,
- Emotionale Reife,
- Integrität,
- Bedürfnis nach Macht, welches nicht manipulativ egoistischen, sondern der Erreichung gemeinsamer Ziele und Organisationsziele dient,
- Hohe Leistungsmotivation und
- Geringe Ausprägung des Affiliationsbedürfnisses.

Die Relevanz des Eigenschaftsansatzes in der Praxis bezieht sich auf die Selektion von Führungskräften. Nachdem sich die Umweltbedingungen in einem Berufsfeld kurzfristig verändern können, nimmt man an, dass die Persönlichkeit von Personen stabil

und überdauernd ist. Ob nun die Persönlichkeit einen wesentlichen Beitrag zur Erklärung von Führungserfolg liefert, ist zu hinterfragen.

Tabelle 1: Schwächen und Stärken des Eigenschaftsansatzes

Schwächen des Eigenschaftsansatzes	Stärken des Eigenschaftsansatzes
Der Zusammenhang zwischen Eigenschaften und Führungserfolg bzw. organisationalen Leistungsergebnissen ist nicht klar nachgewiesen	Rückt die Führungskraft, im Kontext, als Persönlichkeit ins Licht
Es existiert keine definitive Liste von Eigenschaften. Je nach Forschung entscheiden Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen, welche Eigenschaften wichtig sind	Liefert uns Benchmarks, an denen wir uns selbst messen können
Eigenschaften, von denen man annimmt, dass sie angeboren oder stabil sind, können kaum trainiert oder durch Personalentwicklungsmaßnahmen verändert werden	Lange Forschungstradition, vielfältige Befunde vorhanden
Kontext und Situation der Führung wird ignoriert und es werden nur personenimmanente Gründe erfasst, welche auch nur einen geringen Anteil von Führungseffizienz ausmachen	Entspricht traditionellen Denkmustern, dass wir im Alltag, in mehrdeutigen Situationen, Ursachen in der Person suchen

Quelle: Eigene Darstellung

Der Eigenschaftsansatz birgt einige Schwächen und Stärken wie in Tabelle 1 zu sehen ist. Insbesondere sollten Persönlichkeitsmerkmale nicht überbewertet werden und Generalisierungen vermieden werden. Weinert (Weinert, 1998, S. 426) empfiehlt daher zu unterscheiden zwischen der Führung als Prozess, ihrer Dynamik und Effizienz, unter Einbeziehung von Situationsfaktoren und der Führungsperson selbst sowie deren Charakteristika und Eigenschaften.

Peter Drucker (2004) beschreibt, wie in Abbildung 1 (siehe Seite 8) zu sehen ist, die acht Prinzipien des Erfolges. Er meint, dass sich der Erfolg von Führung stets auf diese Prinzipien gründet.

Abbildung 1: Die acht Prinzipien des Erfolges

*Eine Führungskraft muss nicht unbedingt den üblichen Klischees entsprechen, um etwas zu bewegen. Nehmen wir das Beispiel des ehemaligen US-Präsidenten Harry Truman: Er besaß nicht das geringste Charisma. Dennoch gehört er zu den berühmtesten Figuren in der Geschichte der Vereinigten Staaten. Und auch einige der besten CEOs von Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen, mit denen ich im Laufe meiner 65-jährigen Beraterlaufbahn zu tun hatte, waren alles andere als typische Führungspersönlichkeiten. Sie wiesen hinsichtlich ihrer Persönlichkeit, ihrer Einstellungen, Wertvorstellungen, Stärken und Schwächen alle erdenklichen Facetten auf. Die Skala reichte von extrovertiert bis verschlossen, von umgänglich bis kontrollierend autoritär, von generös bis geizig.*

*Ihr Erfolg gründete sich hingegen auf immer dieselben acht Prinzipien:*

- *Sie stellten sich die Frage, was getan werden muss.*
- *Sie fragten sich, was gut und richtig für das Unternehmen ist.*
- *Sie schmiedeten Aktionspläne.*
- *Sie übernahmen Verantwortung für Entscheidungen.*
- *Sie stellten sicher, dass die Kommunikation stimmt.*
- *Sie konzentrierten sich mehr auf Chancen als auf Risiken.*
- *Sie führten effektive Meetings durch.*
- *Sie dachten und sprachen in der Wir-Form, nicht in der Ich-Form.*

*Indem sie die ersten beiden Prinzipien befolgten, sicherten sie sich die Informationen, die sie benötigten. Die vier folgenden dienten dazu, das erlangte Wissen in gezielte praktische Maßnahmen umzusetzen. Mit den letzten beiden Prinzipien vergewisserten sie sich, dass alle Mitarbeiter sich verantwortlich fühlten. (Drucker, 2004, S. 27–35)*

Quelle: Eigene Darstellung nach Drucker (2004)

Nach heutiger Meinung besteht die Übereinkunft, dass durch die Persönlichkeit nur ein geringer Teil des Führungserfolgs erfasst werden kann.

### **Verhaltensorientierte Führungsansätze**

Im Gegensatz zu den personenorientierten Führungsansätzen steht bei den verhaltensorientierten Führungsansätzen, in vielen wissenschaftlichen Werken als Führungsstilforschung bezeichnet, das Verhalten der Führungsperson im Mittelpunkt. Es wird angenommen, dass die Situation maßgeblich mitbestimmt, ob eine gewisse Verhaltensweise zum erwünschten Erfolg führt. Die Vorstellung, dass es eine Liste mit Eigenschaften oder Fähigkeiten geben könnte, die in allen Situationen angemessen ist, wird abgelehnt. Neben der Führungspersönlichkeit treten nun auch die Geführten und die Beziehung zwischen Führenden und Geführten in den Blick der Forschung. Es wurde versucht, Führungsstile zu bestimmen, die in bestimmten Kontexten zu effektiver Führung führen. Aufgrund der Unzufriedenheit mit den Befunden des Eigenschaftsansatzes, begann man Ende der 1940er Jahre, die Frage, welche Eigenschaften Führungskräfte auszeichnen, durch die Frage, was Führungskräfte tun, zu ersetzen. Es wurde

eine Vielzahl an relevanten Verhaltensweisen analysiert. Es wurde die Beschreibung der Aufgaben vorgenommen, die alltäglichen Tätigkeiten von Managern und Managerinnen wurden mittels Tagebuchaufzeichnungen beobachtet. Die inhaltlichen Besonderheiten dieser Tätigkeiten führten zur Entwicklung eigener Instrumente. Ein bekanntes Instrument für die Jobanalyse von Führungskräften ist der MPDQ (Management Position Description Questionnaire) von Tornow und Pinto (1976). Die Autoren fanden mittels der Anwendung eines Fragebogens, der aus 208 Statements bestand, mehrere Dimensionen heraus, welche die wichtigsten Tätigkeiten von Führungskräften beschreiben. Diese Pflichten und Verantwortlichkeiten von Führungskräften sind (Tornow & Pinto, 1976, S. 410ff):

- Supervising
- Planning and organizing
- Decision making
- Monitoring indicators
- Controlling
- Representing
- Coordinating
- Consulting
- Administrating

In der Führungsstilforschung unterscheidet man dabei, in Abhängigkeit von der Anzahl der betrachteten Dimensionen, ein-, zwei und dreidimensionale Ansätze. Das bekannte eindimensionale Modell von Kurt Lewin et al. (Lewin, Lippitt & White, 1939, S. 269ff) differenziert zwischen dem demokratischen, dem Laissez Faire und dem autoritären Führungsstil. Beim Laissez Faire Führungsstil werden Mitarbeiter mit ihren Aufgaben alleine gelassen und müssen selbst entscheiden wie sie die Ziele erreichen. Der demokratische oder partizipative Führungsstil hat nachweislich, bis heute einen in der Regel positiven Einfluss auf den Führungserfolg. Der autoritäre Führungsstil führt eher zu einem Führungsmisserfolg. Im Unterschied zur autoritären Führungskraft, die allein entscheidet, befiehlt und kontrolliert, bezieht eine kooperative Führungskraft ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Entscheidungen mit ein und handelt partizipativ. Zusammengefasst bedeutet das:

- Demokratische Führungskräfte versuchen, Aufgaben und Ziele in der Gruppe zu diskutieren, Mitentscheidungen zu ermöglichen und Transparenz in Führungsentscheidungen anzustreben.
- Autokratische Führungskräfte bestimmen und steuern die Aufgaben und Ziele der Individuen und der Gruppe. Sie verteilen die Tätigkeiten nach eigenen Vorstellungen, wobei Beurteilungskriterien für die MitarbeiterInnen nicht klar sein müssen.
- Laissez-Faire Führungskräfte geben Gruppenmitgliedern die volle Freiheit bei der Ausführung der Tätigkeiten, vermeiden Beurteilungen und bringen von sich aus keine Vorschläge ein.

In den Studien von Lewin erwies sich ein demokratischer Führungsstil als bester Prädiktor für die Leistung von Kindern und Gruppen von Erwachsenen. Trotz der Kritik an der Methodik der Experimente und der Tatsache, dass die Ergebnisse nicht ohne weiteres auf andere Bereiche übertragbar seien, beeinflussten die Befunde maßgeblich die Führungsforschung und haben auch heute meist einen fixen Platz in der Führungskräfteausbildung. In der Untersuchung der Effektivität der Führungsstile zeigte sich zusammenfassend, dass ein demokratischer Führungsstil sowohl zur Quantität als auch zur Qualität der Leistungen positiv beiträgt. Spätere Studien lieferten keine eindeutigen Befunde bezüglich des Erfolgs von demokratischer und autokratischer Führung. Der Laissez-faire Stil schnitt bei jedem Leistungskriterium am schlechtesten ab. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen war unter einem demokratischen Führungsstil generell am höchsten. (Walenta & Kirchler, 2011, S. 34ff)

Wie Walenta & Kirchler (2011, S. 37ff) beschreiben, wurde ein zweidimensionales Modell 1940 von der Ohio State University um Fleishman entwickelt. Im Focus stehen dabei die Mitarbeiter- und die Aufgabenorientierung, wobei die Führungskraft je nach Situation beide Führungsstildimensionen einsetzen sollte:

### **1. Grad an Mitarbeiterorientierung:**

Das Ausmaß, in dem die Führungskraft Wert auf die Entwicklung guter Beziehungen zu Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen legt, gegenseitiges Vertrauen, Sensibilität für die Gefühle der Gruppenmitglieder und die Offenheit gegenüber deren Vorschlägen für wichtig hält. Ein personenzentrierter Vorgesetzter betont

die Wichtigkeit der zwischenmenschlichen Aspekte, versucht die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu unterstützen und deren Mitbestimmung nach Maßgabe zu fördern.

## **2. Grad der Aufgabenorientierung:**

Das Ausmaß, in dem eine Führungskraft die verschiedenen Aufgaben definiert und strukturiert, um angestrebte Ziele zu erreichen. Hier steht für die Führungskraft eher der technische Aspekt der Arbeit, die Definition der Aufgaben und Rollen im Vordergrund, während den Bedürfnissen und Zielen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kaum Bedeutung beigemessen wird.

Auf dieser Basis modellierten Blake und Mouton ein Verhaltensgitter, das Managerial Grid (Blake & Mouton, 1994, S. 10ff). Dieses Verhaltensgitter empfiehlt je nach Ausprägung dieser beiden Dimensionen bestimmte typische Führungsstile (Walenta & Kirchler, 2011, S. 40ff). Die zwei Dimensionen der Führung der Ohio-Studien wurden als Basis für praxisorientierte Führungskonzepte (u.a. das Grid-Modell) genommen. Abbildung 2 (siehe Seite 12) zeigt das Managerial-Grid von Blake & Mouton innerhalb eines rechtwinkligen Koordinatensystems eine neunstufige Skala, die auf der Horizontal- und Vertikalachse aufgetragen wird. Diese Skala beschreibt die Grade der Sachorientierung/Aufgabenorientierung (horizontale Achse) sowie die Grade der Menschenorientierung/Mitarbeiterorientierung (vertikale Achse). Obwohl sich das Grid-Modell auf die nähere Beschreibung von fünf Führungsstilen beschränkt, würden sich durch das Koordinatensystem 81 verschiedene Führungsverhalten ergeben:

- 9,1-Führungsstil (Befehl-Gehorsam-Management/Authority-Compliance):

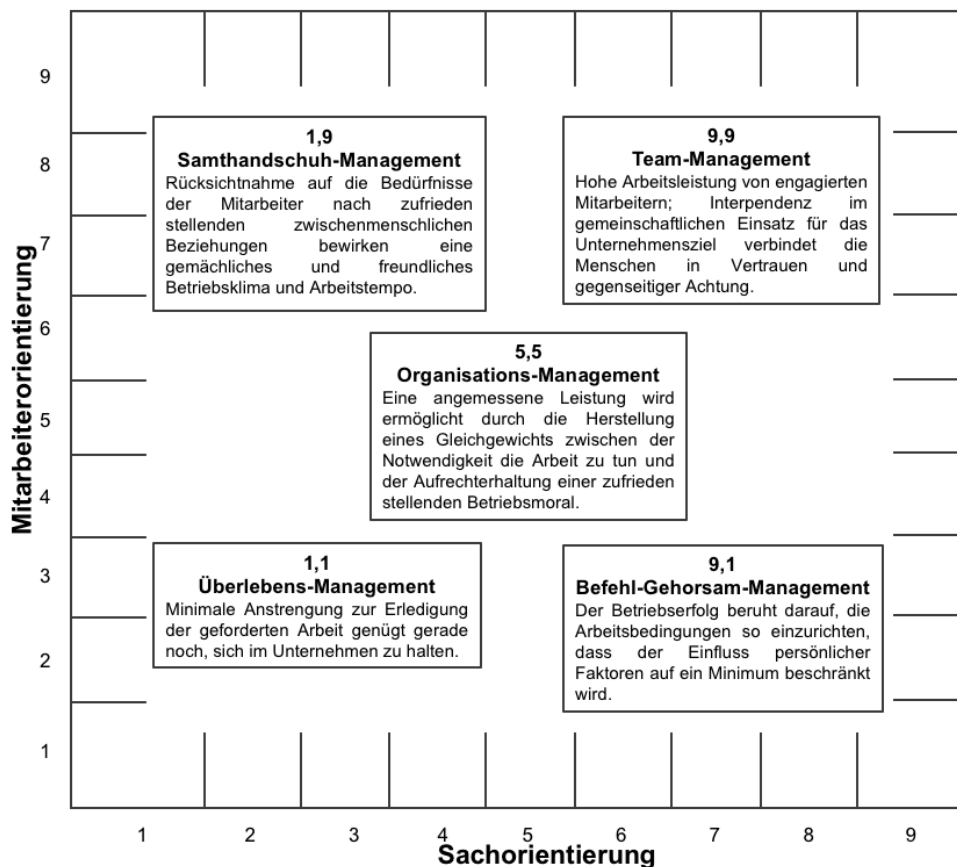
Es handelt sich um ein sachbezogenes und/oder autoritäres Führungsverhalten. Für die Führungsperson ist lediglich die Leistung von Bedeutung, das Befinden der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wird außer Acht gelassen.

- 1,9-Führungsstil (Samthandschuh-Management/Country Club Management):

Es wird auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Rücksicht genommen und zwischenmenschliche Beziehungen gepflegt, auch wenn dies negative Auswirkungen auf die Zielerreichung haben kann.

- 1,1-Führungsstil (Überlebens-Management/Impoverished Management):  
Menschen- sowie Sachorientierung beschränken sich auf ein Mindestmaß. Die Führungsperson handelt nur mit minimalem Aufwand und überlässt die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich selbst. Hier sei auf das Laissez-Faire-Verhalten verwiesen.
- 5,5-Führungsstil (Organisations-Management/Middle of the Road Management):  
Menschen- und Sachorientierung treffen sich in der Mitte. Das Führungsverhalten zeigt sich ausgeglichen in beiden Dimensionen.
- 9,9-Führungsstil (Team-Management):  
Das Führungsverhalten ist besonders stark mitarbeiter- und sachorientiert ausgeprägt.

Abbildung 2: Managerial-Grid



Quelle: Eigene Darstellung nach Blake and Mouton (1994)



Weiters können zwei idealtypische Führungsstile aus dem Grid-Modell hergeleitet werden. Die patriarchalische Orientierung kombiniert den 9,1 mit dem 1,9 Führungsverhalten zum 9,9 Stil. Belohnung und Respekt von Führungskräften werden gegen Unterordnung und Loyalität von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen getauscht. Bestrafung ist somit die Folge von Ungehorsam. Ein weiteres Führungsverhalten zeigt sich in der opportunistischen Orientierung. Es wird immer jener Führungsstil gewählt, der den größten Eigennutzen verspricht. Diese Orientierung ist somit stark abhängig von der Situation und dem Gegenüber.

Das dreidimensionale Modell von Reddin bezieht als dritte Dimension, zur Aufgaben- und Beziehungsorientierung, die Effektivität des Führungsstils hinzu. Der Führungserfolg wird nicht mehr alleine von der Führungskraft bestimmt, sondern die Führungsstile sind in den verschiedenen organisationalen Bedingungen unterschiedlich effizient (Au, 2016, S. 7).

### **Situationsorientierte Führungsansätze**

Nachdem weder eigenschafts- noch verhaltensorientierte Ansätze Führungserfolg oder –misserfolg erschöpfend erklären konnten, suchten die Forscher vor allem nach Situationsvariablen, die das Führungsergebnis beeinflussen. Die situative Führungstheorie nach Hersey und Blanchard empfiehlt mit ihrem Reifegradmodell unterschiedliche Führungsstile in Abhängigkeit vom arbeitsbezogenen und psychologischen Reifegrad der Geführten. Aufbauend auf dem Reifegradmodell empfiehlt die Kontingenztheorie der Führungseffektivität von Fiedler (Fiedler, 1967, S. 2ff), die Führungskraft in eine Situation zu bringen, in der sie ihrem natürlichen Führungsstil entsprechend die besten Führungsleistungen erzielen kann. Eine Grundlage, um die jeweilige Führungssituation zu strukturieren und den dazu geeigneten Führungsstil zu wählen, bieten Vroom und Yetton (1973, S. 182ff) mit ihrem normativen Entscheidungsmodell. Evans berücksichtigt in der Weg-Ziel-Theorie der Führung, erstmals die Motivation der Geführten im Sinne einer Situationsvariablen.

Kritikpunkte an den situativen Führungsansätzen sind, dass zentrale Grundbegriffe der Theorie so formuliert sind, dass man sie nicht genau messen kann, nicht operationalisieren und daher auch nicht empirisch überprüfen kann. Das betrifft gleichermaßen den Reifegrad der Mitarbeiter, die Aufgaben- und Beziehungsorientierung sowie den Führungserfolg. Zentraler Kritikpunkt bleibt der eindimensionale Zugang auf die Situa-

tionsvariablen. Ein Verdienst dieser Theorien ist jedoch bis heute die gültige Erkenntnis, dass nicht in jeder Situation gleich geführt werden sollte.

## 2.2 Neue Führungsstile – New Leadership

Ausgelöst durch die globalen und dynamischen Veränderungen und einen grundlegenden Wertewandel von Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zu Selbstentfaltungs- und Autonomiewerten wird der Begriff *Management*, der für das Steuern von Zahlen, Fakten und Dingen steht, zunehmend durch den Begriff *Leadership*, der für das Führen von Menschen steht, ersetzt. Mit der zunehmenden Führungskomplexität werden die ein-dimensionalen traditionellen Führungsansätze durch *New Leadership* abgelöst. Die modernen mehrdimensionalen und integrativen Führungsansätze weisen vier gemeinsame tragende Grundpfeiler auf, die in der Grundidee zwar statisch, aber in der konkreten Ausgestaltung organisationsspezifisch und dynamischer Natur sind. Diese sind gemäß *InLeaVe® New Leadership Modell* (Au, 2016, S. 13f):

- Grundpfeiler 1 – Beziehung
- Grundpfeiler 2 – System
- Grundpfeiler 3 – Partizipation
- Grundpfeiler 4 – Sinn

### Beziehung

Au (2016, S.14) beschreibt, dass die Leader-Member-Exchange-Theorie (LMX) als erste „Beziehungstheorie“ postuliert, dass die Qualität der Austauschbeziehung zwischen der Führungskraft und den einzelnen Geführten jeweils unterschiedlich sein kann und eine förderliche gute Austauschbeziehung auf einer partnerschaftlichen Beziehung mit gegenseitigem Vertrauen und Respekt zwischen Führendem und Geführtem basiert. Es werden zwei Typen von Beziehungen unterschieden:

- In-Group: Sind Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die dank der besonderen Beziehung einen besonderen Status (z.B. der informale Assistent oder Berater Führungskraft) erhalten.

- Out-Group: Sind diejenigen, die sich rein über die Vorgaben der Organisation wie bspw. die Position in der Hierarchie oder durch von der Stelle zugewiesenen Verantwortlichkeiten definieren.

Gegen das Paradigma der Führung durch Macht und Zwang stellen sich „dienende“ (Servant Leadership) bzw. „emotionale“ (Emotionale Führung) und „dialogische“ (Dialogische Führung) Führungsmodelle, die fordern, dass Führungskräfte ihren Geführten dienen sollen, indem sie die geeigneten Führungs-Rahmenbedingungen bereitstellen bzw. mit ihren Geführten in einen offenen, emotionalen und dialogischen Austauschprozess gehen sollen. Die Individualität der Mitarbeiter kann es auch erforderlich machen, dass in einer Organisation verschiedene oder kombinierte Führungssysteme (Top-Down/Bottom-Up bzw. Shared Leadership) erforderlich werden. Eine Renaissance und Weiterentwicklung dieser „weichen“ Führungsansätze erfahren diese durch die „beweisenden“ Erkenntnisse der Neurowissenschaften.

Der Theorie der Transformationalen Führung wird als erstem Ansatz die Einbeziehung der intrinsischen Motivation und die Entwicklung der Führungskräfte und Geführten zugeschrieben. Die Theorie der Transformationalen Führung setzt den Focus auf die intrinsische Motivation und die Entwicklung der Führungskräfte sowie deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Theorie basiert auf der Annahme, dass Führung einen Prozess darstellt. Der in heutigen Managementkonzepten sehr verbreitete Ansatz der transformationalen Führung sieht die Aufgabe von Führungskräften darin, sinnstiftend zu wirken, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ziele aufzuzeigen bzw. mit ihnen zu vereinbaren, sie zu unterstützen und zu selbstständigem Handeln zu befähigen. Führungskräfte verstehen sich als Coach oder Mentor ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und erkennen deren persönliche Bedürfnisse und Wünsche nach Leistung und Wachstum. Ihr Ziel ist die Teammitglieder zu fördern und dabei werden die jeweiligen persönlichen Voraussetzungen berücksichtigt (Felfe, 2008, S. 138).

Der transformationale Führungsansatz wird meist durch den Vergleich mit dem transaktionalen Führungsansatz erklärt. Letzterer beruht auf rationalen Austauschbeziehungen zwischen Führungskraft und Geführten: Die Geführten haben mit positiven oder negativen Konsequenzen bezogen auf ihr Verhalten zu rechnen. Die Führungskraft kontrolliert sowohl den Weg, d.h. sie kann erleichtern oder blockieren, als auch das Ziel, d.h. sie kann Belohnungen oder Bestrafungen vergeben.

Aufgrund der Bedeutung für diese Arbeit, sind dem transformationalen sowie dem transaktionalen Führungsstil eigene Kapitel im Rahmen dieser Arbeit gewidmet.

## **System**

Die Systemorientierten Führungsansätze beziehen sich nicht mehr nur auf die Führungspersönlichkeit und ihr Verhalten, sondern versuchen, die Organisation als Ganzes, als System zu erfassen. Allen entwickelten systemischen Ansätzen ist gemeinsam, dass sich die Organisation durch Selbstorganisation (Autopoiese) selbst reguliert und nicht von außen direkt steuerbar ist. Somit unterscheiden sie sich grundlegend von klassischen Managementkonzepten, in denen postuliert wird, dass Führungskräfte das Geschehen in Organisationen zielgerichtet und aktiv steuern. Systemisch denkende Führungspersönlichkeiten erkennen sich und ihre Geführten als zum jeweiligen System zugehörig. Systemische Führung betrachtet dabei weniger das einzelne Individuum als isoliert und unabhängig, sondern fokussiert verstärkt auf (Kommunikations-)Prozesse aus interaktiven Abhängigkeiten zwischen den einzelnen interagierenden Individuen des Systems (Mitarbeiter, Kollegen, Kunden, Lieferanten, etc.). Systemisch handelnde Führungskräfte setzen dabei aufgrund ihrer Persönlichkeit und Haltung Entwicklungsprozesse in Gang und verbessern Strukturen und Beziehungen in Organisationen beschreibt Au (2016, S. 15).

## **Partizipation**

Durch die Schnelllebigkeit von Organisationen, sowohl innerhalb als auch außerhalb und die damit erforderlichen rasanten Veränderungen, gepaart mit einem grundsätzlichen Wertewandel und einem lauter werdenden Ruf nach Partizipation und Flexibilisierung rücken agile und demokratische beziehungsweise kooperative Führungsansätze in den Vordergrund. Drei Hauptströmungen lassen sich dabei wahrnehmen (Au, 2016, S. 16f):

- Die agile Führung

Führungspersönlichkeiten werden die Dienstleister für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Servant Leadership), die Aufmerksamkeit liegt auf der Weiterentwicklung dieser. Schlanke und überschaubare Umsetzungszyklen. Auf Fehler oder geänderte Kundenwünsche kann nachhaltig und schnell reagiert werden.

- Die geteilte Führung

Shared Leadership bedeutet, dass es in einem Team mehrere Führende gibt und nicht nur eine Führungspersönlichkeit. Möglich sind zwei oder auch mehrere Personen im Sinne eines Job Sharing. Die Stärke entsteht durch eine Gemeinschaft, Unterstützung und Wertschätzung, die eine schnelle und effiziente Möglichkeit bietet, großen Herausforderungen zu begegnen. Wesentlich ist bei dieser Art der Führung, dass die Führungspersönlichkeiten vor allem die Selbstführung bei sich selbst und dem gesamten Team fördern.

- Job Crafting Leadership

Dies beinhaltet eine proaktive, selbständig initiierte Veränderung eines individuellen Arbeitsplatzes durch den Inhaber des Arbeitsplatzes. Die Veränderung muss gemäß den eigenen Interessen, Stärken und Notwendigkeiten erfolgen. Im Gegensatz zum reinen Abarbeiten von Aufgaben oder von oben verordneten Arbeitsplatzveränderungen. Führungspersönlichkeiten kommt hier die wichtige Rolle eines Enabler zu. Diese sind gefragt, die Umgebung für ein gelungenes Job Crafting zu schaffen und den Job Crafting Prozess, d. h. das Erkennen, Begleiten und die Evaluation, zu begleiten. Somit erinnert dies wieder an die dienende Führungspersönlichkeit. Der Erfolg von Job Crafting ist dabei abhängig von den organisationalen Rahmen sowie auch von der Ausprägung der Selbstreflexion und Selbstregulierung der Job Crafter.

## **Sinn**

„Weiche“ Führungsansätze werden durch die beweisenden Erkenntnisse der Neurowissenschaften wiederbelebt und ausdifferenziert. Neuroleadership, darunter versteht man das Übertragen von Erkenntnissen der Neurowissenschaften auf bekannte Managementtheorien, ist ein noch recht junges Forschungsgebiet und basiert auf den neueren wissenschaftlichen Erkenntnissen über die Funktionsweise des Gehirns dank der bildgebenden Verfahren. Folgende Schlussfolgerungen lassen sich aus den Erkenntnissen des Neuroleadership für Organisationen und Führungspersönlichkeiten ableiten (Au, 2016, S. 18f):

Neuroleadership beweist,

- dass menschengerechtes, emotionales, mitarbeiterorientiertes und partnerschaftliches Führen und ein entsprechendes Leadership-Umfeld positive Effekte auf die Motivation und das Wohlbefinden von Menschen sowie auf die Ergebnisqualität haben;
- dass beruflich bedingter Stress keine Lappalie ist, sondern zu bedeutenden psychischen und physischen Folgeerkrankungen führen kann, die die Erkrankungs-raten und entsprechend die Kosten in Unternehmen in die Höhe treiben. Ein bedeutender Eckpfeiler stellt hierbei die Konfliktmanagement- und Mediationskompetenz von Führungspersönlichkeiten und Führungssystemen dar.
- dass sich Aufmerksamkeit bzw. Achtsamkeit zu einer bedeutenden Erfolgsgröße im Bereich Leadership entwickelt, da sie nachweislich eine Persönlichkeitsentwicklung anstößt.

Führungskonzepte seien hingegen vor allem auf die praktische Anwendung und Ausgestaltung von Führung im jeweiligen Kontext gerichtet. Ganzheitliches Leadership in seiner „Optimalform“ beinhaltet somit (Au 2013, in Landes & Steiner, 2013, S. 446f):

*„dass alle Organisationsmitglieder mit ihren Kompetenzen, Talenten und Persönlichkeitseigenschaften jeweils an den ‚Richtigen‘ Aufgaben als Einzelne oder in der jeweils optimalen Teamkonstellation (hinsichtlich Kompetenzen, Typen und Rollen) arbeiten (Leistungsebene Können). Hierbei können die Teammitglieder einer, beseelten‘ und selbstverantwortlichen Arbeit nachgehen, mit der sie sich identifizieren können und somit intrinsisch (mit Flow-Erleben) motiviert sind (Leistungsebene Wollen). Gleichzeitig dürfen sie auch in einem inspirierenden Arbeits-Umfeld mit optimalen Leistungsbedingungen handeln (Leistungsebene Dürfen).“*

Sehr viele neue interessante Aspekte kommen aus der neurologischen Forschung. Wünschenswert wäre, dass sich zum Wohle aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie auch der derzeit agierenden Manager und Managerinnen, die „weichen“ Führungsansätze nachhaltig durchsetzen.

In den folgenden Kapiteln wird das Full Range of Leadership Model näher betrachtet sowie der transformationale und der transaktionale Führungsstil genauer erörtert, um die Unterschiede dieser Führungsstile zu veranschaulichen.

## 2.3 Full Range of Leadership Model

Um Aufschluss über transformationale und transaktionale Aussagen zu bekommen sowie um transaktionales und transformationales Führungsverhalten messen zu können, haben Bass und Avolio (1990) den Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) entwickelt, um die damit verbundenen Annahmen zum Führungserfolg zu überprüfen. Der MLQ erfasst transaktionales Führungsverhalten über Skalen zum aktiven und passiven *Management by Exception* sowie Skalen zur *bedingten Verstärkung*. Das transformationale Führungsverhalten wird über Skalen zu den Strategien intellektuelle Stimulation, idealisierter Einfluss sowie individualisierte Beobachtung erfasst. Der MLQ ist das am häufigsten eingesetzte Instrument zur Messung transformationaler Führung. Hohe Interkorrelationen der Skalen, insbesondere bei der transformationalen Führung, machten eine Weiterentwicklung erforderlich (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996, S. 385ff). Tabelle 2 veranschaulicht die Faktoren der überarbeiteten Version MLQ-5, deren Grundlage sich in statistischen und theoretischen Überlegungen findet. Diesem ursprünglichen Fragebogen wurden zwei weitere Skalen, *Inspiration* und *Laissez-Faire* Führung, angefügt. Diese konzeptionellen Ausführungen rückten in den Vordergrund, um ein „Full Range of Leadership Model“ zu entwickeln, um die einzelnen Komponenten nach ihrer Effektivität zu bewerten (Bass & Avolio, 1990, in (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996, S. 385ff))

Tabelle 2: Charakteristika transformationaler und transaktionaler Führung

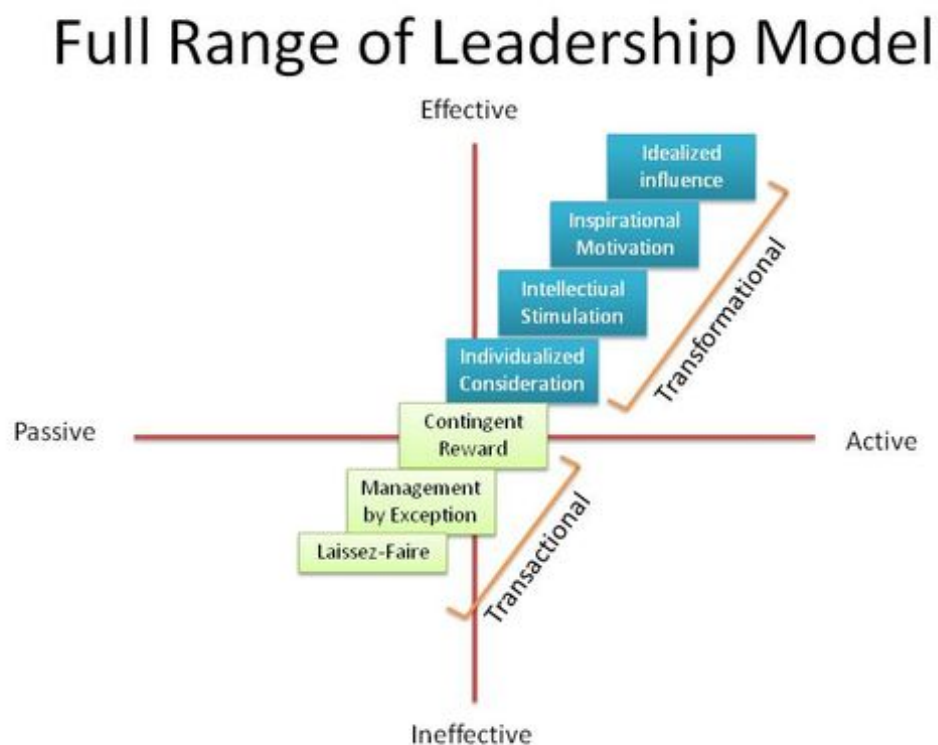
<b>Transformationale Führung</b>	<b>Transaktionale Führung</b>
<b>Charisma</b>	<b>Bedingte Verstärkung</b>
<b>Inspirierende Motivation</b>	<b>Management by Exception aktiv</b>
<b>Intellektuelle Stimulierung</b>	<b>Management by Exception passiv</b>
<b>Individuelle Wertschätzung</b>	<b>Laissez-Faire-Verhalten</b>

Quelle: Eigene Darstellung nach Bass & Avolio (2002)

Wie in Abbildung 3 (siehe Seite 20) ersichtlich, stellt der Laissez-Faire-Stil das passivste Führungsverhalten dar, und bringt damit die geringste Effektivität mit sich. Management by Exception, aktiv oder passiv ausgeführt, ist eine Stufe drüber angesiedelt, und wird ebenfalls als ineffektiv erachtet. Führungspersonen, die diesen Charakteristika entsprechen, tendieren dazu sich erst einzuschalten, wenn Probleme auftreten, was wiederum zur Folge haben kann, dass der ideale Zeitpunkt für die Lösung bereits vo-

rüber ist. Durch die Anwendung von bedingter Verstärkung wie etwa einer höheren Entlohnung ist zwar die Voraussetzung für Effektivität gegeben, jedoch ist es der Führung kaum möglich ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Leistungen, welche über die Pflicht hinausreichen, zu animieren. Robbins und Judge stellen das Full Range of Leadership Model grafisch folgendermaßen dar (Robbins & Judge, 2007, S. 438):

Abbildung 3: Full Range of Leadership Model nach Robbins (2007)



Quelle: Darstellung nach Robbins & Judge (2007)

Weiters kann man aus Abbildung 3, des Full Range of Leadership Models, erkennen, dass die verbleibenden vier Führungsverhalten, die den transformationalen Führungsstil repräsentieren, als effektiv ausgewiesen sind. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind bereit, sich über ihre Erwartungen hinaus und im Interesse des Unternehmens zu motivieren und auch motivieren zu lassen. Idealisierter Einfluss bzw. Charisma, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulierung und individuelle Wertschätzung führen zu höherer Produktivität, Moral und Zufriedenheit, während die Fehlzeiten abnehmen (Robbins & Judge, 2007, S. 438).



## 2.4 Transformationaler Führungsstil

Transformationale Führungskräfte vertreten bestimmte Werte und Ideen aus eigener Überzeugung, versuchen Visionen zu entwickeln und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu neuen Sichtweisen anzuregen. In gewisser Hinsicht werden diese Geführten einem Verwandlungsprozess unterzogen (Steinmann, Schreyögg & Koch, 2005, S. 659). Im Gegenteil zu transaktionaler Führung stehen die Geführten nicht in einer rational begründeten Tauschbeziehung mit ihren Vorgesetzten. Sie sind nicht auf den eigenen Vorteil bedacht und bereit altruistische Handlungen zu setzen (Rosenstiel, 2007, S. 268). Dieser Prozess betrifft jedoch nicht nur die Geführten, auch die Führer geben zu verstehen, eigene Ansichten zu überdenken. Es wird versucht auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen individuell einzugehen, sich um deren Sorgen und Wachstumsbedürfnisse zu kümmern und eventuell das eigene Problembewusstsein durch neue Sichtweisen zu ändern. Dadurch ist es möglich die Geführten für zusätzliche Anstrengungen zu animieren, was wiederum dem Interesse des Gruppenziels dient (Robbins, 2001, S. 387). Wie in Tabelle 3 zu erkennen ist, werden im Ansatz der transformationalen Führung fünf Kommunikations- und Verhaltensanforderungen an Führungskräfte unterschieden (Felfe, 2006, S. 165):

Tabelle 3: Dimensionen transformationaler Führung

<b>Transformationale Führung</b>	
<b>Charisma</b>	Führungskräfte sollen auch durch ihre Persönlichkeit überzeugen. Sie sollen Vertrauen schaffen, als Identifikationsfigur dienen und Begeisterung vermitteln.
<b>Individualized Consideration</b>	Führungskräfte sollen sich jedem einzelnen Mitglied persönlich zuwenden und dessen Bedürfnissen durch Feedback oder Unterstützung nachkommen.
<b>Intellectual Stimulation</b>	Führungskräfte sollen neue Ansichten vermitteln, alte Denkmuster aufbrechen und innovatives „Out of the box“-Denken fördern.
<b>Inspirational Motivation</b>	Führungskräfte sollen durch Visionen Zielvorstellungen verdeutlichen, die Motivation und Zuversicht bei den Mitarbeitenden auslösen.
<b>Idealized Influence</b>	Führungskräfte sollen ihre eigenen Interessen zurückstellen, wenn es um die Ziele und das Wohl der Gruppe geht.

Quelle: Eigene Darstellung nach Felfe (2006)

## **Charisma**

Geführte können durch Beobachtung des Verhaltens der Führungsperson Charisma zuweisen. Dieser Vorgang geschieht in den meisten Fällen jedoch nur, wenn der Vorgesetzte über bestimmte Merkmale verfügt:

- Es werden Visionen, über den Status quo hinaus entwickelt, ohne die Erwartungen und Vorstellungen der Geführten zu enttäuschen
- Aufopferung durch Engagement
- Ideen werden mit hohem selbstgetragenen Risiko verwirklicht
- Ideen werden mit Erfolg gekrönt
- Die Führungsmotivation wird präzise definiert und zum Ausdruck gebracht (Conger & Kanungo, 1987, in Steinmann & Schreyögg, 2005, S. 649).

Transformationale Führung umfasst jedoch mehr als nur Charisma (Bass & Avolio, 1985, in Robbins, 2001, 387f):

*„Der rein charismatische Führer möchte, dass die Geführten seine Sicht der Welt übernehmen, ohne darüber hinaus zu gehen; der transformative Führer hingegen vermittelt den Geführten die Fähigkeit, nicht nur bestehende Ansichten, sondern auch die vom Führer neu geschaffenen Ansichten in Frage zu stellen.“*

## **Individualized Consideration/individuelle Wertschätzung**

Transformationale Führer achten besonders auf das Bedürfnis nach Leistung, Erfolg und Weiterentwicklung der Teammitglieder, indem sie als Trainer handeln. Neue Weiterbildungsmöglichkeiten werden gemeinsam in einem unterstützenden Betriebsklima erschaffen. Individuelle Unterschiede hinsichtlich Bedürfnissen oder Wünschen werden durch Personalisierung der Interaktionen und das aufmerksame Zuhören von Führungskräften erkannt und berücksichtigt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen dadurch delegierte Aufgaben als eine Möglichkeit zur Weiterentwicklung wahr. Diese Aufgaben unterliegen einer Kontrolle, um zu sehen, ob die Delegierten zusätzliche Anweisungen oder Unterstützung benötigen und um die Fortschritte beurteilen zu können (Avolio & Bass, 2002, S. 3).

### **Intellectual Stimulation/Intellektuelle Stimulierung**

Die Kreativität und Innovationskraft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird durch Hinterfragung durch die Führungspersonen stimuliert. Annahmen und Problemstellungen von dagewesenen Situationen werden aus neuen Blickwinkeln betrachtet. Es wird zu Kreativität ermutigt, ohne die eventuellen Fehler von individuellen Teammitgliedern öffentlich zu kritisieren. Neue Ideen und Problemlösungsvorschläge sind erwünscht, auch wenn diese nicht mit jenen der Führungskraft übereinstimmen (Avolio & Bass, 2002, S. 2f).

### **Inspirational Motivation/inspirierende Motivation**

Transformationale Führer verhalten sich so, dass sie die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen motivieren und inspirieren. Dabei soll diesen der Sinn und die Bedeutung ihrer Arbeit klar verständlich gemacht werden. Durch das Verständnis und die Motivation wird der Teamgeist geweckt, und es kann ebenfalls Enthusiasmus verzeichnet werden, etwa durch das Einbeziehen in ansprechende Zukunftssituationen. Die Führungsperson teilt den Teammitgliedern die Erwartungen mit und zeigt Verpflichtung gegenüber den angestrebten Zielen und den gemeinsamen Visionen (Avolio & Bass, 2002, S. 2)

In der Literatur finden sich zumeist diese vier Dimensionen der transformationalen Führung. Bei Felfe (2006, S. 165) werden diese noch um eine fünfte Dimension erweitert, der idealisierten Einflussnahme.

### **Idealized Influence/idealisierte Einflussnahme**

Wie Felfe (2006, S. 165) beschreibt, umfasst der idealisierte Einfluss die vorbildhaften Verhaltensweisen einer Führungskraft, mit der sie implizit auf die Wert- und Zielvorstellungen ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Einfluss nimmt. Weiters umfasst er die hohen Erwartungen der Führungskraft an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und an sich selbst. Diese hohen Erwartungen beeinflussen, in einer direkten Kommunikation, explizit die Wert- und Zielvorstellungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Persönliche Ziele der Führungskraft sollen zurückgestellt werden, wenn sie nicht mit den Zielen und dem Wohlergehen der Gruppe vereinbar sind.

Die wesentlichen Merkmale der transformationalen Führung können nach Wunderer und Küpers (2003, in Franken, 2004, S. 277) wie folgt zusammengefasst werden:

- Ziele sind flexibel und instrumentell, die Orientierung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist ideell gestaltet
- Versuch der Änderung von wertorientierten Bedürfnissen und Präferenzen der Mitarbeiter
- Visionen und Zukunftsorientierung werden vermittelt
- Charisma, Identifikation und Vorbildwirkung sollen den Willen zur Zusammenarbeit mit Vorgesetzten verstärken
- Lern- und Umdenkprozesse werden aufgebaut
- Soziale Kompetenz und zwischenmenschliche Beziehungen werden weiterentwickelt.

Den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wird somit eine aktive Rolle zugewiesen und Qualifikationen zur Weiterentwicklung werden als gegeben angenommen. Führung und Vorbildwirkung bzw. Persönlichkeit werden vernetzt, was sich weiter auf den Ausbau der Unternehmenskultur auswirkt (Franken, 2004, S. 277)

### **Negative Effekte der transformationalen Führung**

Wie Gebert und Rosenstiel (2002) anführen, sind charismatische Führer oft nicht bereit, sich selbst beurteilen oder hinterfragen zu lassen. Dazu wird befürchtet, dass die offene Gesellschaft mit ihrer Pluralität zentralen Werten und Einstellungen geopfert wird, und sich durch visionär-charismatische Führung auf politischer Ebene ein Rückschritt anbahnt. Aufgrund der Personenbezogenheit des Führungsstils erhöht sich das Risiko, dass etwa durch den Ausfall einer solchen Führungskraft ein Unternehmen in eine Krisensituation geraten kann. Auf Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenseite könnte der Leistungseinsatz in einen ungewollten blinden sektiererischen Eifer ausarten.

Malik (2014, S. 31) beschreibt, dass die generelle Kritik an charismatischen Führungskonzepten sich auf die Befürchtung der Wiederbelebung des „Great Man“ als Führungsideologie und der damit verbundenen Gefahr der Überbetonung der Einflussmöglichkeiten der Führungskraft bezieht. Er betont, dass die Auffassung, dass Organisatio-

nen in Wahrheit nicht Manager, sondern Leader brauchen, eine Irrlehre sei. Die Grenze zu den Annahmen des „Großen Mannes“ sei so fließend, dass man sie oft nur schwer voneinander unterscheiden könne. Somit hätte das Ergebnis, das sich aus der Kombination von Manager und Leader ergibt, eher den Charakter eines antiken Heldenepos als einer auch nur im Geringsten ernstzunehmenden Vorstellung in Bezug auf die Wirklichkeit in Organisationen und Unternehmen.

### Transformationale vs. transaktionale Führung

Das in der Praxis am weitesten verbreitete Führungskonzept kann als transaktional bezeichnet werden. Es basiert auf dem Austausch von Beiträgen zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und der Führungskraft. Beim transformationalen Führungskonzept, das auf dem Charisma-Konzept aufbaut, steht die Vorbildwirkung der Führungsperson im Mittelpunkt. Das transaktionale rationale Prinzip des Austauschs (ich gebe dir und du gibst mir) wird im Konzept der transformationalen Führung durch das emotionale Prinzip ersetzt beziehungsweise erweitert. In Tabelle 4 sieht man die Unterschiede aufgelistet.

Tabelle 4: Unterschiede zwischen transaktionaler und transformationaler Führung

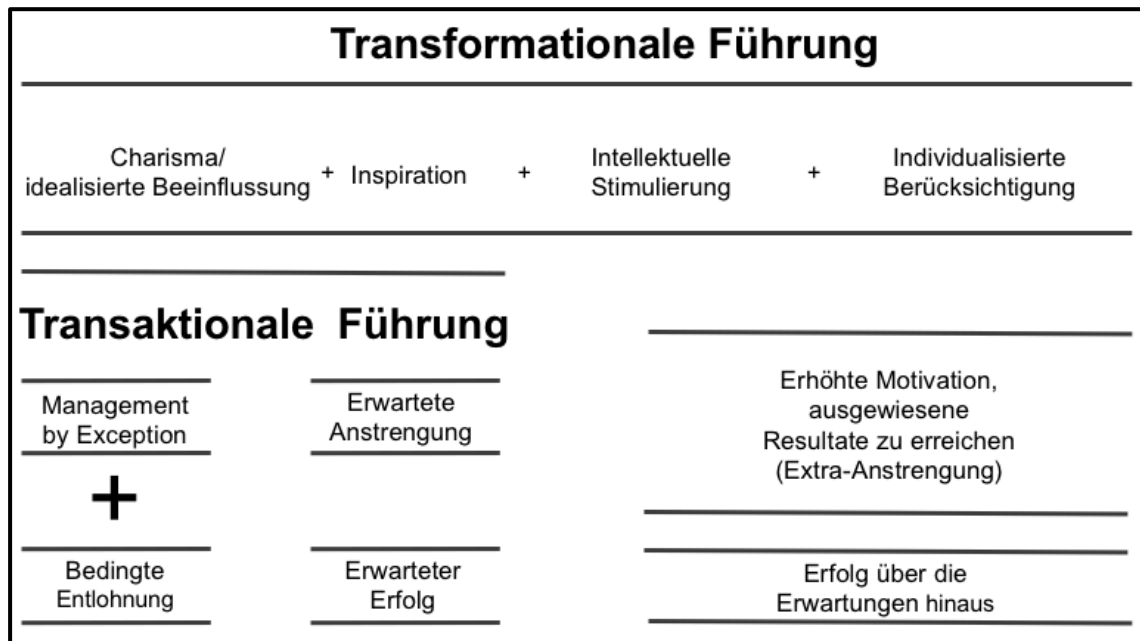
Transaktionale Führung	Transformationale Führung
<b>Abhängigkeit der Belohnung:</b> Verspricht Belohnung für gute Leistung; wird Leistung anerkennen.	<b>Charisma:</b> Vermittelt eine Vision und das Gefühl einer Mission, gibt Stolz, Respekt und Vertrauen.
<b>Management durch Ausnahmen (aktiv):</b> Beobachtet und sucht nach Abweichungen von der Regel und unternimmt korrektive Maßnahmen.	<b>Inspiration:</b> Kommuniziert hohe Erwartungen; wird Bemühung fokussieren; kann sich im Hinblick auf wichtige Ziele sehr verständlich ausdrücken.
<b>Management durch Ausnahmen (passiv):</b> Intervenierte, nur wenn Standards nicht erreicht werden.	<b>Intellektuelle Stimulierung:</b> Fördert intelligentes, rationales und sorgfältig überdachtes Problemlösen.
<b>Laissez-Faire:</b> Verweigert sich Verantwortlichkeiten; vermeidet Entscheidungen zu fällen.	<b>Individuelle Hinwendung:</b> spendet individuelle Aufmerksamkeit; behandelt jedes Teammitglied als Individuum; sieht sich als Coach und leitet an.

Quelle: Eigene Darstellung nach Gebert & Rosenstiel (2002)

Eine mit dieser Dichotomisierung eng verbundene Diskussion findet sich in der Führungsliteratur als „Leader-Manager“ Debatte (Zaleznik, 1977, S. 67ff) wieder. Im Kern geht es um die theoretische Frage, ob Management (hier transaktional) und Lea-

dership (hier transformational) fundamental unterschiedliche, komplementäre oder synonyme Konzepte sind. Die Unternehmenspraxis legt nahe, dass Führungskräfte Qualitäten sowohl als Manager und Managerin als auch Leadership-Qualitäten haben und über ein breit gefächertes Handlungsrepertoire verfügen sollten. Abbildung 4 veranschaulicht das Zusammenspiel von transformationaler und transaktionaler Führung. Die Unterscheidung scheint also insbesondere für die Analyse und Entwicklung von Führungskompetenzen hilfreich zu sein.

Abbildung 4: Das Zusammenspiel transformationaler und transaktionaler Führung



Quelle: Eigene Darstellung nach Bass & Avolio (1990)

Transaktionale Führung, zusammengesetzt aus „Management by Exception“ und „bedingter Belohnung“ und transformationale Führung schließen einander nicht aus. Sie können sich sehr wohl ergänzen (Bass & Avolio, 1990). Die transaktionale Führung hat bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die erwartete Anstrengung zur Folge und als Konsequenz daraus den erwarteten Erfolg, während die transformationale Führung darüber hinaus eine „Extra-Anstrengung“ bedingt, die dann zu einem Erfolg über die Erwartungen hinaus führt wie in Abbildung 4 verdeutlicht wird.

## 2.5 Transaktionaler Führungsstil

Die transaktionale Führung basiert Großteils auf Reziprozität. Die Beziehung zwischen Führern und Geführten ergibt sich aus dem Austausch von Belohnungen, etwa durch eine adäquate Entlohnung bei Anerkennung einer Leistung. Die Führungskräfte geben Ziele vor und legen gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Tätigkeiten und Verantwortungsbereiche fest, um die vordefinierten Unternehmensziele zu erreichen. Die Beziehung basiert auf Hierarchie, dem Management von Tauschbeziehungen und der Fähigkeit Ergebnisse unter Kontrolle von Prozessen und Strukturen zu erzielen.

Steinmann & Schreyögg (2005, S. 659) beschreiben, dass sich die Basis transaktionaler Führung in den Austauschprinzipien widerspiegelt. Um die Geführten in die gewünschte Richtung zu lenken formuliert die Führungskraft Leistungsziele und offeriert Anreize beziehungsweise droht mit Sanktionen. Auf die Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist nur soweit einzugehen, als es zur Erreichung der Ziele unbedingt notwendig erscheint.

Der dem transaktionalen Führungsansatz zugeschriebene Fokus auf betriebswirtschaftliche Ziele bekräftigt das Prinzip der Rationalität. Dieses Prinzip beeinflusst die Ausrichtung des heute in der Praxis vorherrschenden Führungsverhaltens. Um Höchstleistungen im Sinn der Unternehmensziele zu erreichen, wird auf Modelle der Motivation zurückgegriffen. Auf der Basis spezifischer Anreize wie durch Belohnungen oder durch Übertragung von Eigenverantwortung und Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen, sollen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen für sie fruchtbaren Autonomiespielraum erleben. Der sich daraus ergebende intrinsische Wert von Leistungseinsatz erweist sich auch für die Organisation als ökonomisch interessant. Weiters können Teammitglieder durch eigene Anstrengungen bei der Weiterbildung, extrinsische Motivation, förderliche Personalpolitik sowie Beförderungen die vorgegebenen Leistungsziele erreichen.

Das Modell der Führung durch Zielvereinbarung, Management by Objectives (MbO), ist ein gutes Beispiel für transaktionale Führung. Aus mehreren vorliegenden Meta-Analysen lässt sich erkennen, dass Betriebe mit einer MbO-orientierten Führung erfolgreicher sind als Firmen, in denen Prinzipien der Zielvereinbarung, etwa im Rahmen von Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnengesprächen, nicht konsequent umgesetzt werden. Um den angestrebten Führungserfolg zu erreichen, ist eine klare vorgegebene innerbetriebliche Zielsetzung erforderlich. Erfolge werden anhand von Leistungskennziffern

und Zielerreichungsgraden ausgewiesen und sind auch von der wahrgenommenen Kooperationsgüte, dem Organisationsklima und dem leistungsbezogenen Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängig. Tabelle 5 zeigt eine Übersicht der Dimensionen der transaktionalen Führung.

Tabelle 5: Dimensionen transaktionaler Führung

<b>Transaktionale Führung</b>	
<b>Bedingte Belohnung</b>	Ist identisch mit dem Tauschhandelsprinzip. Die Führungskraft bietet für eine bestimmte Leistung eine Gegenleistung
<b>Management by Exception (aktiv)</b>	Bestimmte Aufgaben werden an die Teammitglieder delegiert. Führungskraft greift nur in Ausnahmesituation ein.
<b>Management by Exception (passiv)</b>	Primär wird auf die Einhaltung des Status Quo geachtet. Es werden keine Maßnahmen gesetzt solange alles ruhig läuft.
<b>Laissez-Faire</b>	Gekennzeichnet durch ein Geschehen-Lassen. Die Führungskraft überlässt dem Team die Planung und Organisation und beschränkt sich darauf Probleme und Grenzen aufzuzeigen.

Quelle: Eigene Darstellung nach Bass & Avolio (2002)

### **Bedingte Belohnung**

Bezeichnet einen Führungsstil, der identisch mit dem Tauschhandelsprinzip ist und auf einem Verstärkungsmechanismus aufbaut, der durch positives Feedback hervorgerufen wird. Für eine bestimmte Leistung des Teammitglieds bietet die Führungskraft eine faire Gegenleistung in Form von Entgelt, Aufstieg, optimaleren Arbeitsbedingungen oder Lob. (Neuberger, 2002, S. 198)

Bedingte Belohnung kann in zwei Formen auftreten, in positiver und negativer. Unter positiver Verstärkung versteht man die angenehme Erfahrung, die aus einer Reaktion der Führungskraft erfolgt, beispielsweise ein Lob gegenüber einem Teammitglied aufgrund einer guten Leistung. Von einer negativen Verstärkung spricht man z.B. bei Aufhebung oder Entzug bestimmter Privilegien aufgrund schlechter Leistung (Robbins, 2001, S. 64).

Im Falle, dass ein Teammitglied nicht die vereinbarte Leistung bringt, begegnet die Führungskraft diesem Verhalten mit negativer Verstärkung. Diese Reaktion der Führungskraft soll einen weiteren Leistungsabfall bezüglich Arbeitsqualität und -tempo verhindern. Diese konstruktive Transaktion, wie sie von Avolio und Bass (2002, S. 3) bezeichnet wird, gilt als „reasonably effective“.



Bedingte Belohnung bewirkt, wenn gewisse Rahmenbedingungen eingehalten werden, einen positiven Effekt auf die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie auf deren Arbeitsmotivation. Zu diesen Rahmenbedingungen zählen (Bass, 1986, S. 152ff):

- Die Führungskraft unterstützt die Teammitglieder bei der Zielerfüllung
- Die Teammitglieder werden bei positiver Erledigung tatsächlich belohnt
- Die Führungskraft hat genügend Autorität und Umsicht, den Teammitgliedern die Belohnung zukommen zu lassen
- Die Leistungsanforderungen sind klar und verständlich formuliert
- Die Teammitglieder haben Mitspracherecht beim Festsetzen der Leistungsnormen
- Die Leistung der Teammitglieder ist exakt und objektiv messbar
- Die Leistungsergebnisse werden primär von der Anstrengung und den Fertigkeiten der Teammitglieder und nicht von Umständen außerhalb ihrer Kontrolle bestimmt

Die Anwendung des Führungsstils der Bedingten Belohnung zielt auf die Einhaltung des gegenwärtigen Leistungsstandards hin und fördert weder eine Leistungsverbesserung der Teammitglieder noch eine Weiterentwicklung (Avolio & Bass, 2002, S. 4).

### **Management by Exception**

Management by Exception (MbE) ist Führung nach dem Ausnahmeprinzip. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nur in Ausnahmesituationen geführt werden. In Routinephasen greift die Führungskraft nicht aktiv ein. MbE stellt einen weit verbreiteten Führungsstil dar, bei welchem der Fokus auf der Führungsfunktion des Entscheidens liegt. Zwei Hypothesen liegen diesem Führungskonzept zugrunde (Jeuschede, 2013, S. 24f):

- Führungspersonen befassen sich oftmals stärker mit der Durchführung operativer Aufgaben als mit Führungsaufgaben. Diese Führungsaufgaben leiden unter dem daraus resultierenden Zeitmangel. Den Grund hierfür findet man in der

mangelnden Bereitschaft die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, durch Aufgaben und Verantwortung, zu delegieren. Den Vorgesetzten ist es zeitlich nicht möglich bzw. sie erachten es als nicht nötig, jede Entscheidung selbst zu treffen und zu realisieren. Durch unterschiedlich bewertete Aufgaben sollen Führungskräfte vor allem wichtige Entscheidungen treffen und an die verbleibenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur individuellen Bearbeitung übertragen.

- Die zweite Hypothese richtet sich nach psychologischen Aspekten. Durch selbständige Bearbeitung von Aufgaben und Entscheidungen können die Geführten eine größere Wirkung erzielen.

Voraussetzungen für Management by Exception (Jeuschede, 2013, S. 27):

- Die Aufgabengebiete müssen selbständig bearbeitet werden
- Die Aufgabengebiete müssen festgelegt und genau gekennzeichnet sein
- Die erforderlichen Entscheidungskompetenzen zur selbständigen Bearbeitung müssen zugewiesen werden
- Die Verantwortung für die Entscheidungen und für die Zielerreichung muss den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bewusst sein

Bass (1986, S.146) beschreibt, dass die Dimension Management by Exception (MbE) auf dem Prinzip der negativen Verstärkung beruht. Da die Führungskraft nur dann in Aktion tritt, wenn Ziele nicht erreicht werden oder Probleme auftreten, entspringt MbE direkt dem Konzept der Führungskraft als Kontrollinstanz. Das Eingreifen der Führungskraft kann in unterschiedlicher Weise erfolgen. Manchmal reicht es, das Teammitglied darauf hinzuweisen, dass die vereinbarten Leistungsstandards nicht erreicht worden sind, gemeinsam mit dem Ausdruck von Unzufriedenheit und der erneuten Leistungszieldefinition. Bei wiederholten Abweichungen oder schweren Fällen können andere negative Sanktionen, wie beispielsweise Geldbußen, Suspendierungen, Entzug des Wohlwollens und Entlassung verhängt werden.

Von Bass & Avolio (1993, in Bass & Avolio, 1993, S. 4) wird die Dimension MbE in aktiv und passiv unterteilt:

„In MbE-Active, the leader arranges to actively monitor deviances from standards, mistakes and errors in the follower's assignments and to take corrective action as necessary.“

„Bei MbE-aktiv überwacht die Führungskraft aktiv ob Abweichungen von Standards, Fehlentscheidungen oder Fehler in den Aufgaben der Geführten auftreten, um gegebenenfalls korrigierende Maßnahmen zu ergreifen.“ (Eigene Übersetzung)

„In MbE-Passive, the leader implies waiting passively for deviances, mistakes and errors to occur and then taking corrective action.“

„Bei MbE-passiv wartet die Führungskraft bis Abweichungen, Fehlentscheidungen oder Fehler auftreten, um danach korrigierende Maßnahmen zu ergreifen.“ (Eigene Übersetzung)

Für Führungskräfte bringt MbE die Vorteile mit sich, nicht alle Entscheidungen für die Zielerreichung treffen zu müssen und durch ein Informations- und Kontrollsystem auftretende Ausnahmesituationen erkennen zu können, um einer möglichen Gefahr für die Auftragsnichterfüllung entgegenzusteuern. Für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können Entscheidungskompetenz, abgegrenzte Aufgabenbereiche und Eigenverantwortung als positiv gesehen werden.

Mögliche Nachteile des MbE spiegeln sich in der Gestaltung des Informationswesens wider. Eine Meldung wird nur dann an eine Führungskraft weitergeleitet, wenn eine Ausnahmesituation gegenwärtig ist, die eine Gefahr oder negativen Erfolg aufzeigt. Diese Fokussierung auf unerwünschte Zustände kann eine negative Auswirkung auf die Geführten mit sich bringen, da deren Motivation durch das Ausbleiben eines Erfolgs leiden kann (Avolio & Bass, 2002, S. 2)

Bass (1986, S. 170ff) streicht heraus, dass eine korrigierende Transaktion, wenn sie allein angewendet wird, im Vergleich zu einer bedingten Belohnung, relativ wirkungslos, wenn nicht in manchen Fällen kontraproduktiv, ist. Wenn MbE nicht richtig angewandt wird, können Apathie, Ängstlichkeit, Feindseligkeit oder Verlust des Selbstwertgefühls eine Folge daraus sein. Trotzdem sind korrigierende Maßnahmen notwendig, um zu verhindern, dass ein Teammitglied den gleichen Fehler ein zweites Mal macht (Avolio & Bass, 2002, S. 2) In diesem Fall ist es wesentlich, abzuklären ob die Abweichungen innerhalb der Kontrolle des Teammitglieds liegen und was das Fehlverhalten verursacht hat.

Schlechte Leistungen könnten auch auf folgende Gründe zurückzuführen sein (Bass, 1986, S. 168):

- Dem Angestellten mangelt es am nötigen Fachwissen, und er weiß nicht, wie er dieses erwerben soll
- Der Angestellte fühlt sich von seiner Arbeit nicht genügend gefordert

- Der Angestellte fühlt sich nicht verpflichtet, die gewünschten Ergebnisse zu bringen
- Der Angestellte ist unter Druck, weil er zu viele bzw. sich widersprechende Ziele erreichen muss
- Der Vorgesetzte und der Mitarbeiter haben zu wenig kommuniziert, was der Vorgesetzte unter zufriedenstellender Leistung versteht
- Der Mitarbeiter erhält für Teilerfolge vom Vorgesetzten nicht genügend Feedback
- Die Arbeit des Angestellten wird durch bestehende Verfahrensweisen behindert
- Die Arbeit wird durch Kollegen, die ihren Pflichten nicht nachkommen, behindert, usw.

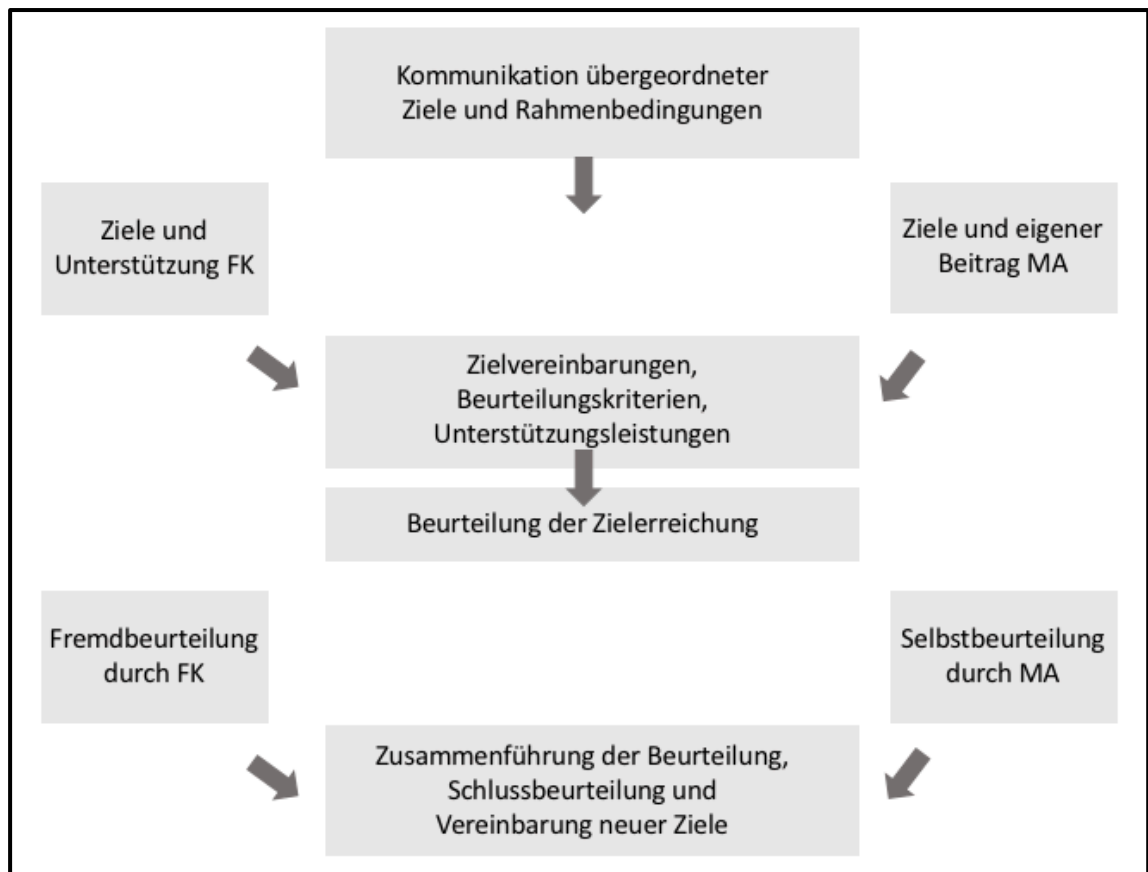
### **Laissez-Faire**

Unter dem Laissez-Faire Führungsstil wird eine anarchische, distanzierte und desinteressierte Haltung der Führungskraft beschrieben, die es den Geführten überlässt, zu tun und zu lassen, was sie wollen und die sich weder mit Anordnungen noch Anregungen einmischt (Lewin et al., 1939, S. 280) Nicht einmal die Aufrechterhaltung des Status Quo wird angestrebt, das Treffen von Entscheidungen wird vermieden und die zentralen Funktionen eines Vorgesetzten werden von der Führungskraft nicht wahrgenommen (Steyrer, 1995, S. 151) Das Laissez-Faire-Verhaltensmuster wird als Nichtführung bzw. Führungsverweigerung angesehen und bleibt somit zumeist unberücksichtigt (Seidel, Jung & Redel, 1988, S. 88)

Diese Bewertung reicht in eine Zeit zurück, in der Führung mit fachlicher und sozialer Betreuung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gleichzusetzen war. Sich um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu kümmern heißt verantwortlich handeln. Es besteht auch heute noch durchaus die Möglichkeit, dass Laissez-Faire-Führende erfolgreich sein können, obwohl dieser Führungsstil im Full Range of Leadership Model an unterster Stelle gereiht ist. Da Führungskräfte öfters nicht über das gesamte Know-how aus einem Verantwortungsbereich verfügen, besteht die Möglichkeit, Zuständigkeiten und Aufgaben weiterzugeben, die von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in eigener Art und Weise erarbeitet werden müssen. Geführte können aus dieser Situation heraus zu Spezialisten heranreifen und die Führungskräfte müssen auf deren Arbeit vertrauen (Mahlmann, 2002, S. 57).

In gewisser Weise erfuh das bisherige Selbstbild von Führungskräften eine Reformation, da diese auf Wissen und Können der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht nur vertrauen, sondern sogar aufbauen mussten. Weitergegebene Aufträge und Aufgaben wurden von Experten und Expertinnen effektiv und effizient bearbeitet. Die Führungskraft fungierte somit als strategischer Kopf und ließ den Geführten freie Hand. Man konnte von einer bestimmten Art von Umdeutung des Laissez-Faire-Führungsstils sprechen, da sich aus der/dem „nicht führenden Vorgesetzten“ eine Führungskraft entwickelte, welche hohe Ansprüche an Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellte. Ohne diese Voraussetzung wäre dieser Stil und die Aufgabenverteilung nicht möglich gewesen (Mahlmann, 2002, S. 57f).

Abbildung 5: Prozedere der Zielvereinbarung



Quelle: Eigene Darstellung nach Mahlmann (2002)

Es stellt sich die Frage, wie weit diese Form von Führung heutzutage zum Erfolg führt? Nicht jede Person kann bzw. möchte den gleichen Arbeitseinsatz bringen und nicht jeder will in dieser Art geführt werden. Es gibt Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die genaue Anweisungen bevorzugen und genau wissen wollen, was sie tun sollen und vor

allein wie sie die Arbeit verrichten sollen. Teammitglieder zu selbstverantwortlichen Tätigkeiten zu zwingen, würde wohl zu Demotivation und weiteren ungewollten Konsequenzen führen. Für Führungskräfte ist es aus diesem Grund unumgänglich, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorab kennenzulernen und durch Kommunikation zu erfahren, ob eine Eignung für diesen Führungsstil besteht und ob Zielvereinbarungen getroffen werden können (Mahlmann, 2002, S. 62f). Das Prozedere der Zielvereinbarung wird von Mahlmann (2002, S. 67), wie in Abbildung 5 (S. 33) zu sehen ist, dargestellt. Durch den Laissez-faire-Führungsstil wird das Hauptaugenmerk auf die Geführten und deren Aktivitäten gelegt, wobei sich die Führungskraft fast ausschließlich im Hintergrund hält. Durch das gegebene Vertrauen können sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frei bewegen und arbeiten durchwegs eigenverantwortlich. Führen kann dadurch als Prozess- und Ergebnissteuerung über Zielvereinbarung angesehen werden. Wie in der Grafik ersichtlich, werden bei Zielvereinbarungsgesprächen Zwischenziele festgesetzt und die Möglichkeiten der Unterstützung seitens der Organisation formuliert. Beurteilung oder Feedback nach der Zielerreichung ist ein wichtiger Aspekt, um eine neue Zielvereinbarung durchführen zu können. Diese obliegt beiden Seiten, Führungskräften sowie Teammitgliedern, sodass die Zufriedenheit in Bezug auf Erfolg und Motivation, nicht auf der Strecke bleiben kann (Mahlmann, 2002, S. 66)

## **2.6 Führung von Remote Teams**

In der wissenschaftlichen Literatur ist der Begriff der virtuellen Führung, im Vergleich zum Begriff Führung, deutlich unterrepräsentiert und noch nicht so stark verankert. Daher gibt es auch im Verhältnis zu den in den Kapiteln davor vorgestellten anerkannten Führungsstilen und Führungstheorien wenige wissenschaftliche Studien und Literatur.

Dieses Kapitel bietet einen Überblick über virtuelle Führung/Remote Leadership und Arbeit in virtuellen/Remote Teams. Die Herausforderungen und Probleme, mit denen sich Führungskräfte von verteilten Teams konfrontiert sehen, werden dargestellt.

Wie Akin & Rumpf (2013) ausführen, haben im Rahmen einer Befragung großer Unternehmen in Deutschland 69 % der 289 befragten Fach- und Führungskräfte angegeben, dass sie mit der Arbeit in räumlich verteilten Teams vertraut seien.

Einer anderen Befragung zufolge sind 37 % selbst in der Situation, „virtuell“ zu führen, und etwa 32 % werden virtuell geführt (ComTeam AG, 2012). Im Rahmen einer Studie zu Projektarbeit haben 19% der Befragten angegeben, überwiegend räumlich verteilt zusammenzuarbeiten, aber nur 43 %, dass sie mit ihren Kollegen und Kolleginnen am gleichen Standort sitzen. Obwohl diese erhobenen Zahlen noch eine erhebliche Schwankungsbreite bei der Einschätzung der Verbreitung räumlich verteilter Teams erkennen lassen, prägt die Führung auf Distanz und die Zusammenarbeit über Zeit und Raum inzwischen die Arbeitsrealität, eines stetig wachsenden Teils der Beschäftigten in kleinen, mittleren und großen Unternehmen. Mit der Zunahme der Führung auf Distanz ist ein Verlust der Attraktivität der Rolle als Führungskraft verbunden. Das sagen mehr als 20% aller Führungskräfte (ComTeam AG, 2012). Räumlich verteilte Zusammenarbeit sorgt dafür, dass die Führung auf Distanz als ineffektiv erlebt wird. Führungskräfte (ca. 20 % der Befragten) und auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (ca. 38 %) bestätigen dies. Kritisiert wird die hohe Abhängigkeit von funktionierender Technik (68 %), die erschwerte Kommunikation (58 %), die Häufung von Missverständnissen und Konflikten (40 %) sowie der Verlust von Identifikation und Commitment (40%). Insgesamt herrscht die Überzeugung, dass durch räumlich verteilte Zusammenarbeit am Ende schlechtere Ergebnisse erzielt werden (20%) (ComTeam AG, 2012).

Höherer Zeit- und Arbeitsaufwand und schlechtere Ergebnisse? Das ist nicht das, was Unternehmen im globalen Wettbewerb gebrauchen können. Damit ist eine Befürchtung eingetroffen, die früh zum Ausdruck gebracht wurde (Lipnack & Stamps, 1997, S. 31):

*„Ein wichtiger Grund dafür, dass viele der heutigen Teams ineffizient sind, liegt darin, daß sie das Selbstverständliche mißachten. Sie übersehen, welcher grundlegenden Unterschied es macht, wenn man seine Kollegen nicht mehr tagtäglich zu Gesicht bekommt. Teams versagen, wenn sie sich dieser neuen Realität nicht anpassen.“*

Das Problem ist also seit Langem bekannt, aber auch viele Jahre nach dieser Mahnung sind die Unternehmen in der Gestaltung räumlich verteilter Zusammenarbeit nicht wesentlich weitergekommen. Es besteht Handlungsbedarf sowohl aus unternehmerischer Sicht als auch aus Sicht der Beschäftigten, die vielfach mit erhöhtem Einsatz, Mehrarbeit und Stress versuchen, die Schwächen in der Arbeitsgestaltung, Führungskultur und Infrastruktur ihrer Unternehmen auszugleichen. Es stellt sich die Frage, was man tun kann, um die Qualität der Kommunikation und Zusammenarbeit wirksam zu verbessern. Wie kann die Effizienz und Ergebnisqualität räumlich verteilter Zusammenarbeit gesteigert werden? Können die mit dieser Arbeitsform verbundenen Belastungen, Konfliktpotenziale und Stresseffekte nachhaltig reduziert werden? Mit welchen

Vorgehensweisen kann die Führung und Zusammenarbeit räumlich verteilter Teams/Remote Teams wirkungsvoller gestaltet werden? (Boos et al., 2017, S. 2)

Tabelle 6: Potenziale und Herausforderungen in Remote Teams

Merkmale	Potenziale	Herausforderungen
<b>Ortsunabhängigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teamzusammensetzung nach Qualifikation statt nach Verfügbarkeit</li> <li>- Höhere Zufriedenheit der Mitarbeitenden, da kein Standortwechsel notwendig ist</li> <li>- Arbeit im Home-Office oder auch unterwegs</li> <li>- „Working with the sun“, d.h. permanente Arbeit durch unterschiedliche Zeitzonen</li> <li>- Kundennähe und Marktzugänglichkeit durch Personen vor Ort</li> <li>- Teammitglieder an verschiedenen Standorten erhöhen die Vernetzung mit dem Unternehmen – von anderen Standorten lernen können</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geringere Identifikation mit dem Team/Unternehmen</li> <li>- Mangelnde Kontrollmöglichkeiten</li> <li>- Vertrauensaufbau schwieriger</li> <li>- Unterschiedliche Zeitzonen, Zeitverschiebung</li> <li>- Kulturelle Unterschiede sehr groß</li> <li>- Konflikte schwerer zu erkennen und zu lösen</li> <li>- Transparenz schwerer herzustellen</li> </ul>
<b>Aufgabeninterdependenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitätsgewinn durch unterschiedliche Perspektiven (Diversität)</li> <li>- Zwang zur Optimierung / zum Überdenken von Prozessen</li> <li>- Einheitliche Datenablage durch gemeinsame Systeme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisationsaufwand</li> <li>- Probleme der (Einzel-) Leistungsbewertung</li> <li>- Individuelle Prioritäten unklarer</li> <li>- Dringlichkeit schwer zu vermitteln</li> <li>- Zuständigkeiten unklarer</li> </ul>
<b>Medien-gestützte Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitersparnis durch schnelle Informationsweitergabe</li> <li>- Flexible und schnelle Reaktionen möglich</li> <li>- Zeitversetztes Arbeiten möglich</li> <li>- Beteiligung von eher schüchternen Personen wird wahrscheinlicher</li> <li>- Reisekosten für Face-2-Face-Meetings entfallen</li> <li>- Medienvielfalt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konflikte durch Missverständnisse, da nonverbale Kommunikation fehlt</li> <li>- Falscher Medieneinsatz</li> <li>- Mangel an Kommunikationsregeln</li> <li>- Technische Probleme</li> <li>- Ablenkung durch das Internet</li> <li>- E-Mail-Flut</li> <li>- Datensicherheit</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung nach Boos et al. (2017, S. 68)



In den letzten Jahren wird anstelle des Begriffs „virtuelles Team“ immer häufiger die Bezeichnung „geographically dispersed Team“ oder „räumlich verteiltes Team“ (Remote Team) verwendet, um die Fixierung auf die mediengestützte Kommunikation zurückzunehmen, denn es gibt weitere wichtige Unterschiede zu klassischen Arbeitsgruppen. In Tabelle 6 (S. 36) kann man die Herausforderungen an verteilte Teams sehen. Es wird Bezug genommen auf die drei wesentlichen Definitionsmerkmale, auf die man sich in der Literatur verständigt hat (Lipnack & Stamps, 1998 in Boos et al., 2017, S. 4):

Diese Definitionsmerkmale von Remote Teams sind (siehe Tabelle 6, S. 36):

- **De-Lokalisierung /Ortsunabhängigkeit**

Die Teammitglieder sind nicht gemeinsam an einem Standort, sondern arbeiten ortsübergreifend zusammen und teilweise in unterschiedlichen Organisationen. Die geografische Distanz zwischen den Teammitgliedern ist ein exklusives Merkmal räumlich verteilter Teams.

- **Aufgabeninterdependenz**

Verteilte Teams sind Arbeitsgruppen, die eine gemeinsame Aufgabe haben und gemeinsame Ziele verfolgen. Ihre Teammitglieder können ihre Gruppenaufgaben nur durch Kooperation erfüllen und sind dadurch voneinander abhängig. Das Merkmal der Interdependenz zeichnet aber ebenfalls klassische Vorort-Teams aus und ist nicht exklusiv für räumlich verteilte Teams.

- **Mediengestützte Kommunikation**

Um die Distanz im Raum und oftmals auch über die Zeit zu überbrücken, setzen verteilte Teams verschiedene Kommunikationsmedien ein. Hierzu zählen sowohl analoge Medien wie etwa das Telefon oder Fax, als auch digitale Medien wie einen Messenger Service, E-Mail, Web-Konferenzen, Social Media oder Informationsplattformen.

Virtuelle Arbeit bringt eine Reihe von Herausforderungen mit sich, sowohl für Führungskräfte als auch im technologischen Bereich, die sich von denen in Face-to-Face-Teams (F2F-Team), sogenannten Vorort-Umgebungen, unterscheiden. Im Folgenden sind einige dieser Herausforderungen aufgeführt und kommentiert:

### **Es ist einfach, bei virtuellen Meetings, unsichtbar zu sein**

Es ist für einzelne Mitglieder in virtuellen Gruppen, die an verschiedenen Orten verteilt sind, sehr leicht, unsichtbar zu werden und unerkannt zu bleiben. Bei einem persönlichen Treffen werden die Leute bemerken, wenn jemand ruhig ist und nichts beiträgt. Als virtuelle Führungskraft ist es sehr wichtig, die Teilnahme aller während und zwischen den Sitzungen zu überwachen, da dies nicht automatisch geschieht. Man kann jemanden, der Gefahr läuft, unsichtbar zu werden, sanft in die Gruppe zurückholen. (Pullan, 2016, S. 18f)

### **Es ist kein unterschiedliches Spielfeld - Rahmenbedingungen schaffen**

In virtuellen Meetings, in denen einige Menschen virtuell verteilt sind und andere zusammen in einem Raum sind, ist es für diejenigen die nicht F2F teilnehmen allzu einfach vergessen zu werden, wenn diejenigen, die von Angesicht zu Angesicht sitzen, miteinander diskutieren. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, ein Spielfeld zu schaffen, in dem sich alle an diejenigen, die virtuell teilnehmen, anpassen, anstatt die F2F-Gruppe dominieren zu lassen. Ebenfalls führen die Standorte der Teilnehmer und Teilnehmerinnen zu unterschiedlichen Einflussmöglichkeiten. (Pullan, 2016, S. 19)

### **Kürzere Sitzungen abhalten**

Die Länge einer virtuellen Sitzung sollte auf eine Stunde oder auf höchstens 90 Minuten begrenzt werden, denn nach dieser Zeit merkt man, dass die Aufmerksamkeit der Teilnehmer und Teilnehmerinnen nachlässt. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, virtuelle Meetings kurz zu halten. Wenn sehr viel zu besprechen ist, wäre es empfehlenswert mehrere kurze Sitzungen durchzuführen, statt einer ganztägigen Konferenz. (Pullan, 2016, S. 19)

### **Informelle Gespräche ermöglichen**

Teams, die am gleichen Ort arbeiten, haben viele Gelegenheiten, sich im Pausenraum zu unterhalten. Dieses zufällige Zusammentreffen von Kollegen und Kolleginnen baut Beziehungen zwischen Menschen außerhalb von Teambesprechungen und formeller Arbeit auf. In der virtuellen Arbeit gibt es keinen gemeinsamen Pausenraum. Die Führungskraft sollte Gelegenheiten für informelle Gespräche planen und ermöglichen. (Pullan, 2016, S. 19f)

### **Konflikte sind schwerer zu entdecken**

In einem virtuellen Team ist es einfach für Teammitglieder ruhig zu bleiben und dadurch übersehen zu werden. Konflikte können unter der Oberfläche ausbrechen und viel länger unentdeckt bleiben als in einem F2F-Team. Sobald dieser Konflikt dann unter Teammitgliedern ausbricht, die nicht am selben Ort arbeiten, ist es bedeutend schwieriger, diesen Konflikt aus der Welt zu schaffen. In einem F2F-Team ist es einfacher einen sich anbahnenden Konflikt zu bereinigen, da man den Beteiligten zumeist schon am Gesichtsausdruck und an der Körpersprache ansehen kann, dass etwas nicht stimmt. Eine Führungskraft von Remote Teams muss daher stets nach ruhigem Verhalten und subtilen Anzeichen von Konflikten Ausschau halten. (Pullan, 2016, S. 20)

### **Virtuelle Meetings sind mühsam**

Virtuelle Meetings sind manchmal so langweilig, dass die Teilnehmer und Teilnehmerinnen sich mit anderen Ablenkungen wie E-Mail, Social Media oder gar Spielen ablenken. Remote-Teilnehmer und Teilnehmerinnen müssen sich aktiv einbringen können und in die Meetings eingebunden bleiben, damit sie sich konzentrieren und aktiv teilnehmen. Die Verwendung von umfangreicheren Formen der Kommunikation kann helfen, wie beispielsweise interessante Visualisierungen oder die Nutzung virtueller Welten. (Pullan, 2016, S. 20f)

### **Mehrere Projekte zugleich können die Teammitglieder ablenken**

Wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mehrere Projekte (F2F und virtuell) haben, wird es für sie schwieriger, sich auf ein einzelnes virtuelles Projekt zu konzentrieren. Es ist natürlich, dass normale F2F Teams mehr Engagement zeigen, da die Teammitglieder einfach hinübergehen können, um zu sehen, wie die Dinge laufen oder um Fragen zu

stellen. Für eine Führungskraft ist es wichtig, sich dieser Tatsache bewusst zu sein, wenn sie die Teamkultur festlegt und nach Wegen sucht, wie die Teammitglieder fokussiert und engagiert bleiben können. (Pullan, 2016, S. 21)

### **Vertrauensaufbau dauert länger und ist weniger nachhaltig**

Während der Vertrauensaufbau selbst in F2F-Teams ein Problem sein kann, dauert es weit länger, Vertrauen zwischen virtuellen Kolleginnen und Kollegen aufzubauen. Die Führungskraft kann nicht davon ausgehen, dass aufgebautes Vertrauen für immer besteht. Es kann jederzeit ohne Vorwarnung verschwinden. Die Führungskraft sollte behutsam eine positive Teamkultur erzeugen und wann immer möglich versuchen, Beziehungen zwischen Teammitgliedern durch persönliche Meetings und Veranstaltungen frühzeitig aufbauen zu lassen. (Pullan, 2016, S. 21)

Mit der zunehmenden Verbreitung räumlich verteilter Teams in der Arbeitswelt stellt sich die Frage, ob das erfolgreiche Führen und Zusammenarbeiten besonderer Kompetenzen bedarf. Hertel, Konradt und Voss (2006, S. 477ff) orientieren sich in ihrem integrierten Kompetenzmodell an Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten mit gezieltem Blick auf die Zusammenarbeit. Sie ergänzen klassische Arbeitskompetenzen um spezielle Voraussetzungen räumlich verteilter Teams und unterscheiden fünf Gruppen:

1. Professionelle Expertise und technische Fähigkeiten
2. Kognitive Fähigkeiten
3. Arbeitsbezogene Kompetenzen
4. Teamwork (Teamfähigkeit)
5. Telekooperation (Medienkompetenz)

Vor allem Teamwork und Telekooperation werden mit wachsendem Grad der Virtualität immer wichtiger (Hertel, Konradt & Voss, 2006, S. 477ff). Zum Teamwork zählen:

Kooperativität (Kooperationsfähigkeit)  
Kommunikation(-sfähigkeit)  
Konfliktlösekompetenz

Da es aufgrund der räumlichen Distanz und der mediengestützten Kommunikation zu Missverständnissen und Konflikten kommen kann (Hertel et al., 2006), sind diese Kompetenzen besonders wichtig. Der Telekooperation schreiben die Autoren speziell im Setting hoher Virtualität folgende Komponenten zu: Selbstmanagementkompetenz, interpersonales Vertrauen und Interkulturelle Kompetenz.

Blackburn, Fürst und Rosen (2003 in Gibson & Cohen, 2003) berücksichtigen zusätzlich auch Führungskompetenzen in ihrem Kompetenzmodell. Sie unterscheiden bei räumlich verteilten Teams/Remote Teams zwischen Kompetenzen (auch hier Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten) auf drei Ebenen und systematisieren die dort angesiedelten Kompetenzen wie in Tabelle 7 dargestellt.

Tabelle 7: Kompetenzen in Remote Teams

Individuelle Kompetenzen	Teamkompetenzen	Führungskompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstmanagement</li> <li>- Kommunikation</li> <li>- Interkulturelle Kompetenz</li> <li>- Vertrauensbildung</li> <li>- Umgang mit Technologien und Technologiewandel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teamziele und Teamrollen definieren</li> <li>- Teamnormen schaffen</li> <li>- Problemlösung</li> <li>- Konfliktlösung</li> <li>- Balance zwischen Beziehung und Aufgabe</li> <li>- Teamlernen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- als Rollenmodell für die Teammitglieder fungieren</li> <li>- Teammitgliedern Verantwortlichkeiten aufzeigen</li> <li>- Coaching-Kompetenz</li> <li>- Motivieren</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung nach Blackburn et al. (2003, in Boos et al., 2017, S. 26)

Um als Rollenmodell für die eigenen Teammitglieder zu fungieren, muss die Führungskraft natürlich auch über die genannten Kompetenzen der individuellen Ebene verfügen und diese zeigen. Zudem sollte die Führungskraft in der Lage sein, das Team bei Entwicklungsprozessen zu unterstützen.

Abbildung 6 (S. 42) zeigt ein Kompetenzmodell, das sich an den 4 zentralen Herausforderungen orientiert, welche im Kontext mit räumlich verteilter Zusammenarbeit auf Führungskräfte und Teammitglieder zukommen.

Abbildung 6: Herausforderungen in Remote Teams

<b>Herausforderung</b>	<b>De-Lokalisierung</b> <i>Räumliche Distanz und mangelnder Face-2-Face Kontakt</i>	<b>Diversität</b> <i>Kulturelle Vielfalt und Interdisziplinarität</i>	<b>Medienvermittelte Kommunikation</b> <i>Einsatz von Kommunikationsmedien</i>	<b>Netzwerkorganisation</b> <i>Projekt- und Matrixorganisation im Unternehmen</i>
<b>Teammitglied</b>	Selbstmanagement, Interpersonales Vertrauen, Teamziele, Selbstmotivation	Interkulturelle Kompetenz, Konfliktlösung, Problemlösung, Teamrollen, Normen	Mediengestützte Kommunikation, Medienkompetenz, Medienwahl, Kommunikationsregeln	Teamregeln, multiple Teammitgliedschaften, Informationsflut managen
<b>Führungskraft</b>	Zusammenhalt fördern, Ziele entwickeln und aufzeigen, Zielerreichung feststellen, Feedback	Mediation via Medien, Gemeinsamkeiten aufzeigen, Klima sichtbar machen	Moderation via Medien, Technologieeinsatz fördern, fördern und vorleben	Teamgrenzen aufzeigen, Prioritäten sichtbar machen, Teammitgliedschaften überblicken, Kompetenzverteilung aufzeigen

Quelle: Eigene Darstellung nach Boos et al. (2017, S. 27)

Zusammengefasst lassen sich folgende Kompetenzen für Führungskräfte und Teammitglieder in Remote Teams ableiten (Boos et al., 2017, S. 33):

- Führungskraft: Gemeinsamkeiten im Team aufzeigen, Klima sichtbar machen, Mediation via Medien
- Teammitglied: Normen abstimmen, Teamrollen klären, interkulturelle Kompetenz, Konfliktlösung, Problemlösung

Wie in Abbildung 6 zu sehen ist, müssen sowohl die Führungskraft, als auch die Teammitglieder Kompetenzen im Einsatz von Kommunikationsmedien besitzen. Im nächsten Kapitel wird die Kommunikation in Remote Teams näher betrachtet.

## 2.7 Kommunikation in Remote Teams

Virtuelle Arbeit wird durch Kommunikationstechnologie unterstützt, die Menschen hilft, weit entfernte Verbindungen herzustellen. Virtuelle Teams arbeiten auf diese Weise, mit einem oder mehreren Teammitgliedern die nicht ständig vor Ort sind. Sie sind echte Teams, die über ein Netzwerk zusammenarbeiten.

Virtuelle Führung ist viel mehr als nur die entsprechende Kommunikationstechnologie. Es geht darum, Menschen aus der Ferne dazu zu bringen, gemeinsam Ergebnisse zu erzielen. Remote Leadership baut auf einer gemeinsamen Vision der Zukunft auf, um Menschen dabei zu helfen, gemeinsam etwas zu erreichen. (Pullan, 2016, S. 50f)

Die Einschätzung der textbasierten Kommunikation hat sich also über die Zeit aus praktischer und auch aus wissenschaftlicher Sicht gewandelt. Textbasierte Kommunikation erfuhr eine stete Weiterentwicklung. Daher kennen wir heute text-, audio- und videobasierte medienvermittelte Kommunikation, davon zahlreiche Hybriden. Mit der Weiterentwicklung der Kommunikationsmedien bilden sich auch neue Möglichkeiten der Abwägung von Kosten und Nutzen heraus. Es entstand der Gedanke, dass diese Medien durch ihre verschiedenen Eigenschaften unterschiedlich gut zu verschiedenen Aufgabentypen passen.

Die Task-Media-Fit-Hypothese (Hollingshead, 1994) ist ein solcher, vielzitiertes Ansatz der Aufgaben-Medien-Passung. Es werden textbasierte wie z.B. E-Mail, auditive wie z.B. Telefon, audiovisuelle wie z.B. Videokonferenz und Face-to-Face-Kommunikation unterschieden. Auf der Seite der Gruppenaufgaben gibt es die Ideengenerierung (generating Task), die Problemlöseaufgabe (intellective Task), die Entscheidungsaufgabe (judgement Task) und die Verhandlungsaufgabe (negotiation Task), die in Abbildung 7 (S. 44) nach ihrem steigenden Informationsbedarf angeordnet sind. Die Verhandlungsaufgabe, bei der verschiedene Positionen in Einklang gebracht werden müssen, ist hingegen idealerweise mittels F2F-Kommunikation zu lösen, denn dort kann z.B. durch Gestik und Mimik besser eingeschätzt werden, wie die Verhandelnden zu bestimmten Äußerungen stehen und ob sich ein Kompromiss anbahnt.

Abbildung 7: Aufgaben-Medien-Passung

		Medien <span style="float: right;">→ Steigender Informationsgehalt des Mediums</span>			
		Textbasierte Medien	Auditive Medien	Audiovisuelle Medien	Face-2-Face
Aufgabe	Verhandlungsaufgabe (Interessens-konflikte lösen)	Schlechte Passung <i>zu wenige Informationen</i>	Schlechte Passung <i>zu wenige Informationen</i>	Kaum Passung <i>zu wenige Informationen</i>	Gute Passung
	Entscheidungsaufgabe (beste Antwort auswählen)	Schlechte Passung <i>zu wenige Informationen</i>	Gute Passung	Gute Passung	Kaum Passung <i>zu viele Informationen</i>
	Problemlöseaufgabe (korrekte Lösung auswählen)	Kaum Passung <i>zu wenige Informationen</i>	Gute Passung	Gute Passung	Schlechte Passung <i>zu viele Informationen</i>
	Ideengenerierung (Ideen und Pläne generieren)	Gute Passung	Schlechte Passung <i>zu viele Informationen</i>	Schlechte Passung <i>zu viele Informationen</i>	Schlechte Passung <i>zu viele Informationen</i>

Quelle: Eigene Darstellung nach (Hollingshead, Mcgrath & O'Connor, 1993, S. 312)

Eine Kernaufgabe der Führungskraft ist es, für eine regelmäßige, offene und umfassende Kommunikation zu sorgen. Hierfür ist es nötig, Kommunikations- und Informationsroutinen zu etablieren, die vom Team angenommen und unterstützt werden. Regelmäßige virtuelle Team-Meetings gehören ebenso dazu wie Vier- und Mehr-Augengespräche. Von der Teamführung hängt auch ab, wie offen und von Vertrauen geprägt die Kommunikation ist. Für eine effektive, also regelmäßige und zielorientierte Kommunikation ist das Vorhandensein der erforderlichen Informations- und Kommunikationstechnik eine wesentliche Voraussetzung. Folgende Funktionen sollte die Informations- und Kommunikationstechnik erfüllen bzw. ermöglichen:

- Unkomplizierte Terminabstimmung
- Informelle Kommunikation
- Gemeinsame Datenhaltung, die eine Konsistenz der Daten ermöglicht
- Verteilte Besprechungen

Es gibt immer mehr Kommunikations-Tools, die eine oder mehrere dieser Funktionen abdecken. Die gemeinsame Datenspeicherung wird zunehmend über Cloud-Systeme



realisiert. Die Daten der verschiedenen Teammitglieder werden mit der Cloud synchronisiert, so dass diese stets Zugriff auf die jeweils aktuellsten Daten haben.

Das Synchronisieren der Terminpläne und -kalender ermöglichen zahlreiche Kollaborationssoftware-Programme wie beispielsweise Microsoft Exchange und Lotus Notes. Für virtuelle Meetings gibt es eine wachsende Anzahl an Lösungen, die verschiedene Funktionen anbieten. Tools wie WebAx, Net-Viewer, Vitero und Lync ermöglichen beispielsweise folgende Funktionen:

- Audiokonferenz
- Videokonferenz
- Moderationstools
- File Sharing
- Simulierte Kartenabfragen
- Brainstorming-Tools

Viele Funktionen eines klassischen Meetings können also mit ihnen abgedeckt werden. Am schwierigsten gestaltet sich die informelle Kommunikation. Für den privaten Bereich gibt es viele Apps, die eine informelle Kommunikation über Distanz ermöglichen, beispielsweise Skype, Twitter, WeChat, WhatsApp oder Facebook. Auch im Businessbereich finden solche Lösungen zunehmend Verbreitung, denn die Unternehmen erkennen immer stärker, wie wichtig die informelle Kommunikation für eine gute Zusammenarbeit in verteilten Arbeitsumgebungen ist. Im Rahmen dieser Studie wurden die interviewten Führungskräfte von Remote Teams betreffend der von ihnen verwendeten Kommunikationstools befragt. Die Ergebnisse sind im Kapitel 4 nachzulesen.

Während bis zum heutigen Zeitpunkt sehr viele wissenschaftliche Untersuchungen über Führungsstile an sich vorliegen, gibt es betreffend Führung von verteilten Teams noch sehr wenige Ergebnisse. Es besteht daher auch zukünftig ein großer Bedarf, die Thematik des Remote Leaderships im Rahmen von wissenschaftlichen Studien näher zu untersuchen.

### **3 Methodik**

In diesem Abschnitt wird ein Überblick, über das methodische Vorgehen, hinsichtlich der durchgeführten empirischen Untersuchung ermöglicht. Zunächst wird auf die gewählte Form der Forschungsmethode näher eingegangen. In diesem Zusammenhang wird erklärt, worin der wesentliche Unterschied zwischen einer quantitativen und qualitativen Studie besteht und nach welchen Kriterien die Entscheidung der genutzten Erhebungsmethode getroffen wurde.

Es wird das Sampling der empirischen Untersuchung und die Kriterien für die Auswahl der Studienteilnehmer und Studienteilnehmerinnen dargestellt. Im Anschluss daran erfolgt die Betrachtung der wesentlichsten Aspekte hinsichtlich der Durchführung der wissenschaftlichen Studie. Im letzten Abschnitt wird das Auswertungs- und Analyseverfahren vorgestellt, sowie die Gründe für die Auswahl der gewählten Methode dargelegt.

#### **3.1 Forschungsmethode und Instrumente der Erhebung**

Es wurde eine qualitative Forschungsmethode gewählt, um die vorab definierte Forschungsfrage beantworten zu können. Zwischen qualitativen und quantitativen Erhebungen besteht ein grundlegender Unterschied in der Betrachtung der Sachverhalte (Misoch, 2015, S. 1ff). Die qualitative Forschung stellt die subjektive Wahrnehmung von Menschen in den Mittelpunkt des Interesses, während die primäre Zielsetzung von quantitativen Methoden die Erforschung von statistischen Zusammenhängen ist. Der Fokus liegt bei quantitativen Forschungsmethoden auf der Prüfung von Hypothesen durch Messung von Daten. Dies geschieht mittels einer großen Stichprobe, welche Schlussfolgerungen auf eine Grundgesamtheit möglich machen soll. Qualitative Forschungen dagegen dienen der Generierung von Hypothesen durch offene Erhebungsmethoden, welche anhand kleinerer Stichproben qualitative Relationen oder Muster erkennen lassen sollen. In dieser Arbeit ist die Entscheidung für die Wahl einer qualitativen Methode getroffen worden. Sie gründet auf der Art des zu untersuchenden Forschungsgebiets, der Erhebung individueller Sichtweisen, Bedürfnissen, Erfahrungen und Werten. Ein weiterer wesentlicher Grund für die Entscheidung eine qualitative Studie durchzuführen liegt in der Tatsache begründet, dass zur Effektivität verschiedener Führungsstile derzeit wenige Hypothesen vorliegen, die zu überprüfen wären. Ein Ziel dieser Arbeit ist die Generierung von Hypothesen für die weitere Forschung zur Effektivität von Führungsstilen.

Gemäß Misoch (2015, S. 65 ff) wurde ein halbstrukturiertes Vorgehen mittels qualitativer Experten- und Expertinneninterviews mit Hilfe eines strukturierten Interviewleitfadens gewählt. Ein maßgeblicher Vorteil bei dieser Methodik ist, dass das bereits erworbene theoretische Wissen bei der Erstellung des Interviewleitfadens miteinfließen kann und eine inhaltliche Struktur während des Gesprächs möglich macht. Weiters wird dadurch die darauffolgende Auswertung erleichtert. Die Verwendung dieser Forschungsmethode gewährleistet eine gute Vergleichbarkeit der erhobenen Daten und ermöglicht einen roten Faden innerhalb der unterschiedlichen Themengebiete. Die Gestaltung der Fragestellung ist bei der Erstellung des Interviewleitfadens entscheidend. Eine offene Formulierung der Fragen, ohne die Interviewten in eine gewisse Richtung drängen zu wollen, ist bei dieser Form der Forschungsmethode ein ganz wesentlicher Faktor. Der Interviewleitfaden wurde aufgrund der Forschungsfragen erstellt, wobei vorrangig offene Fragen entwickelt wurden, um die Meinung der Experten und Expertinnen frei und uneingeschränkt erfassen zu können.

Nach Vorstellung des Interviewers sowie der Erklärung der Studie und dem Ziel der Befragung, wurde das Interview anhand der im Leitfaden festgesetzten Fragen durchgeführt, wobei es keine Verpflichtung zur strikten Einhaltung der Reihenfolge der Fragen gab. Vielmehr waren diese Fragen eine Hilfestellung für den Interviewer, um das Interview so gestalten zu können, dass die wesentlichen Punkte behandelt wurden.

Der Interviewleitfaden ist in folgende vier Hauptkategorien eingeteilt, die nachfolgend im Überblick erläutert werden:

- Führungskraft und Unternehmen
- Virtuelle Teams/Remote Teams
- Herausforderungen an Führungskräfte
- Vergleich F2F-Team mit Remote Team

### **Führungskraft und Unternehmen**

In der ersten Hauptkategorie wurden zunächst sozio-demographische Daten abgefragt. Diese bezogen sich auf das Alter, die Betriebszugehörigkeit, die Führungserfahrung sowie die Position der Befragten. Weiters wurde nach dem Tätigkeitsbereich des Unternehmens und der Anzahl der Beschäftigten, sowie der Möglichkeit, im Unternehmen innovative Ideen einzubringen und umzusetzen, gefragt. Die Fragen in dieser Katego-

rie sind größtenteils geschlossen formuliert, da es sich mehrheitlich um die Abfrage von Daten handelt.

### **Virtuelle Teams/Remote Teams**

Die Fragen der zweiten Hauptkategorie behandelten das Thema Virtuelle Teams/Remote Teams im Allgemeinen. Hier wurde nach den verwendeten Kommunikationsmitteln innerhalb des Teams, der Notwendigkeit von Remote Teams innerhalb des Unternehmens sowie den Unterschieden zwischen klassischen F2F-Teams und Remote Teams gefragt. Es wurden gezielt Fragen zum Aufbau (Kennenlernphase der Teammitglieder, Kick-Off-Veranstaltungen, usw.) und Kommunikation innerhalb der Teams, gestellt. Die Fragen dieser Kategorie sind offen formuliert, um den Befragten einen größtmöglichen Spielraum für die Beantwortung zu bieten.

### **Herausforderungen an Führungskräfte**

Die dritte Hauptkategorie bezog sich auf die Herausforderungen von Führungskräften in Remote Teams. Die Führungskräfte wurden hier über Themen, wie die Motivation und Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen befragt. Es wurden ebenfalls die Unterschiede zwischen Führung in F2F-Teams und Remote Teams, die angewandten Führungsstile und Verhaltensweisen der Führungskräfte erörtert. Die Fragen in dieser Kategorie sind offen formuliert, um den Führungskräften die Möglichkeit zu bieten, ihre eigenen Ansichten und Erfahrungen darzulegen.

### **Vergleich F2F-Team mit Remote Team**

Die vierte Hauptkategorie besteht aus numerischen Fragen. Die Führungskräfte wurden nach ihrer Einschätzung, betreffend der unterschiedlichen Anforderungen an Führungskräfte in Remote- und F2F-Teams befragt. Weiters wurden die Qualität der Arbeit, die Qualität der Kommunikation sowie die Effizienz im Vergleich F2F-Teams mit Remote Teams nachgefragt.

Der vollständige Interviewleitfaden der Studie ist im Anhang enthalten und nachzulesen.

## 3.2 Beschreibung des Samplings

Die empirische Untersuchung wurde mittels Experten- und Expertinneninterviews durchgeführt. Ziel war es Führungskräfte von international tätigen Unternehmen zu interviewen, die ein Team führen. Ein Teil der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollte mindestens an 2 Tagen pro Woche virtuell/remote, d.h. nicht am selben Standort, tätig sein. Insgesamt sollten 12 Führungskräfte interviewt werden. Die Dauer der Interviews sollte ca. 30 – 45 Minuten betragen.

Betreffend qualitativer Interviews ist es eine Herausforderung, den Zugang zu potenziellen Gesprächspartnern und Gesprächspartnerinnen bezüglich des Forschungsfeldes, zu finden. Die zu befragenden Personen müssen sowohl dazu bereit sein sich die Zeit für ein Interview zu nehmen als auch in der Lage sein, sich auf die Situation einzulassen und keine Scheu vor einer offenen Kommunikation zu haben. (Misoch, 2015, S. 187)

Aufgrund der notwendigen Offenheit, seitens der zu befragenden Personen hinsichtlich der Erfahrungen und Einstellungen gegenüber dem Thema Remote Leadership wurde diesen im Rahmen der Studie auch die Gewährung der Anonymität als ein wesentlicher Faktor für die Bereitschaft zu einer Teilnahme ermöglicht.

Die Auswahl von geeigneten Gesprächspartnern und Gesprächspartnerinnen erfolgte mittels eines selektiven Sampling-Verfahrens (Misoch, 2015, S. 194ff) anhand nachfolgender, in Tabelle 8 dargestellter, Kriterien.

Tabelle 8: Auswahlkriterien

<b>Unternehmen</b>	International tätige Unternehmen
<b>Position im Unternehmen</b>	Führungskraft mit Personalverantwortung
<b>Art der Anstellung</b>	Vollzeit
<b>Alter</b>	35 - 55
<b>Führungserfahrung</b>	>5 Jahre
<b>Berufserfahrung</b>	>10 Jahre
<b>Teamgröße</b>	>5 Personen
<b>Teammitglieder virtuell/remote</b>	ja

Quelle: Eigene Darstellung

Weiters wurde darauf geachtet, dass die ausgewählten Interviewpartner und Interviewpartnerinnen aus heterogenen Branchen kommen, um unterschiedliche Betrachtungs- und Verhaltensweisen kennenzulernen sowie die unterschiedlichen Herausforderungen an die Führungskräfte herauszufinden.

### **3.3 Durchführung der empirischen Untersuchung**

Die Durchführung der vorliegenden qualitativen Studie wurde in mehrere Phasen unterteilt:

- Erstellung des Interviewleitfadens
- Auswahl der Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Studie
- Vorbereitung und Durchführung der Interviews
- Transkription der Interviews

#### **Erstellung des Interviewleitfadens**

Zunächst wurde der Interviewleitfaden anhand der theoretischen Aspekte erstellt und eingehend, hinsichtlich eines logischen Aufbaus bzw. einer inhaltlichen Vollständigkeit, kontrolliert. An dieser Stelle war es von großer Bedeutung, dass alle, für das Forschungsgebiet relevanten Themen durch den Leitfaden abgedeckt wurden.

#### **Auswahl der Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Studie**

In einem weiteren Schritt wurden potenzielle Teilnehmer und Teilnehmerinnen, anhand der festgelegten Kriterien (vgl. Tabelle 8, S. 49) identifiziert. Um Informationen bezüglich der generellen Bereitschaft und der Verfügbarkeit zeitlicher Ressourcen in Erfahrung zu bringen, wurden diese Personen anschließend entweder persönlich oder per Telefon kontaktiert.

Im Rahmen dieser empirischen Studie wurden, anhand der festgelegten Kriterien siehe Tabelle 8 (S.49) und der möglichen Verfügbarkeit und Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie, zwölf Personen als Interviewpartner und Interviewpartnerinnen ausgewählt,

die persönliche Erfahrung mit der Führung von virtuellen/Remote Teams haben. Diese Führungskräfte sind in den verschiedensten Branchen und Berufsfeldern tätig, um ein möglichst breites Spektrum an Antworten zu generieren. Die verschiedenen Einstellungen und Erfahrungen der Studienteilnehmer und Studienteilnehmerinnen ermöglichen eine erweiterte Betrachtung des Themas. Würden die Teilnehmer und Teilnehmerinnen z.B. ausschließlich aus der Automobilindustrie kommen, wäre mit sehr homogenen Erfahrungen und Antworten zu rechnen.

### **Vorbereitung und Durchführung der Interviews**

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Studie wurden entweder vorab in einem persönlichen Gespräch oder zu Beginn des Interviews nochmals auf die Wahrung der Anonymität, die Aufzeichnung und den weiteren Umgang mit den Ergebnissen hingewiesen. Zudem erfolgte eine kurze Beschreibung des Forschungsgegenstandes und etwaige Fragen oder offene Punkte wurden ebenfalls vorab besprochen und geklärt. Die schlussendliche Koordination der Termine und Ortsabsprachen erfolgte ausnahmslos per Telefon. Bis auf minimale zeitliche Änderungen konnten sämtliche Interviewtermine wie vereinbart wahrgenommen werden.

Die Interviews fanden im Zeitraum von 9. Februar 2018 bis 19. April 2018 statt. Die Gespräche dauerten im Durchschnitt etwa 42 Minuten, wobei das kürzeste Interview ca. 33 Minuten und das längste Gespräch ca. 48 Minuten dauerte.

### **Transkription der Interviews**

Anschließend wurden die Interviews transkribiert. Die Verwendung einer Spracherkennungssoftware wurde angedacht. Wäre bis zu Beginn der empirischen Erhebung ein adäquates Produkt erhältlich gewesen, wäre der Einsatz in Betracht gezogen worden, vorausgesetzt das Produkt hätte eine gleichwertige Qualität, wie bei einer händischen Transkription, gewährleisten können. Da die Entwicklung bis Beginn der Empirie nicht die gewünschten Ergebnisse brachte wurden die Interviews persönlich manuell transkribiert. Für die Transkription wurde die Software MAXQDA verwendet. Die einzelnen Interviews wurden prinzipiell im Originalton transkribiert. Teilweise wurde in die Schriftsprache übersetzt.

### **3.4 Auswertungs- und Analyseverfahren**

Die Grundlagen eines nahezu jeden Auswertungs- und Analyseverfahrens der gewählten qualitativen Forschungsmethode mittels Experten- und Expertinneninterviews bilden die Transkriptionen der geführten Interviews. In dieser Studie orientierten sich die nachfolgend aufgelisteten Regeln der Transkriptionen teilweise an jenen von Kuckartz (2008, S. 27f) :

1. Es wurde wortwörtlich transkribiert.
2. Ein gesprochener Dialekt wurde bei Bedarf leicht geglättet und ins Schriftdeutsche übersetzt.
3. Sprechpausen, emotionale Ausdrücke, betonte Begriffe oder korrektive Mehrfachnennungen wurden bei den Transkriptionen teilweise berücksichtigt.
4. Zustimmende oder bestätigende Äußerungen, seitens des Interviewers dieser vorliegenden Arbeit, wurden mehrheitlich transkribiert.
5. Die befragte Person wurde in den Transkriptionen durch ein „B“ mit einer fortlaufenden Nummer versehen und der Interviewer durch ein „I“ gekennzeichnet. Die Interviews wurden anschließend für die Darstellung der Ergebnisse ebenfalls mit Nummern gekennzeichnet, um eine bessere Übersicht zu gewähren. Zusätzlich wurde eine Absatznummerierung vorgenommen.

#### **Qualitative Themenanalyse nach Froschauer & Lueger**

Für die Auswertung der vorab transkribierten Interviews wurde die qualitative Themenanalyse nach Froschauer & Lueger (2003, S. 158ff) herangezogen. Diese Form der Auswertung von Gesprächen ist, gegenüber anderen Verfahren, analytisch am wenigsten anspruchsvoll und dient vorrangig dazu, einen Überblick über Themen zu verschaffen, diese in ihren Kernaussagen zusammenzufassen und den Kontext ihres Auftretens zu erkunden. Aber auch hier lassen sich Varianten unterscheiden, nämlich das Textreduktionsverfahren, das sich entweder mit einer Zusammenfassung der zentralen Themen oder der im Text enthaltenen Argumentationsstruktur bescheidet und das Codierverfahren, das etwas tiefer in die Besonderheiten einer Argumentation eindringt.



Beide Strategien eignen sich zur Aufbereitung von Kontextmaterialien, um etwa die Meinung von externen Experten und Expertinnen zu systematisieren oder Einstellungen von Personen bzw. Gruppen oder Kollektiven zu bestimmten Themen in ihrer Differenziertheit herauszuarbeiten. In den folgenden Abschnitten werden diese möglichen Strategien der qualitativen Themenanalyse beschrieben.

### **Textreduktionsverfahren**

Texte werden mit diesem Verfahren weniger analysiert, sie werden vielmehr einer Zusammenfassung unterzogen, um sich über die im Gesprächsmaterial auftauchende Vielfalt an Themen, deren Darstellungsweise und Zusammenhang einen Überblick zu verschaffen. Es reicht dabei nicht, einfach die Themen zu benennen (codieren), sondern es sollten die charakteristischen Elemente der Themendarstellung herausgearbeitet werden, um die Unterschiede in der Darstellung eines Themas sichtbar zu machen. Qualitative Analysen benötigen darüber hinaus zumindest ein rudimentäres Verständnis über den Argumentationszusammenhang, in dem ein Thema auftaucht. Textreduktionsverfahren machen es möglich, mit geringem Aufwand große Textmengen zu bearbeiten, wobei die Ergebnisse auch dafür verwendet werden können, über eventuell sinnvolle Feinstruktur- oder Systemanalysen zu entscheiden. (Froschauer & Lueger, 2003, S. 159ff)

### **Codierverfahren**

Das Codierverfahren ist eine aufwendigere Variante zur Analyse der begrifflichen Struktur von Themen und deren Zusammenhänge. Vom Gesprächstext ausgehend, können zentrale, für die Analyse relevante Kategorien abgeleitet werden. Das Kategoriensystem sollte dabei nicht im Vorhinein festgelegt werden. Man kann dieses Codierverfahren auch als Ergänzung zur Textreduktion verwenden, dabei wird der Text nicht bloß komprimiert, sondern analytisch auch erweitert. Man erstellt Begriffshierarchien, die sich theoretisch verdichten lassen. Diese Vorgangsweise kann auch als explorative Phase für eine nachfolgende quantitative Prüfung von Hypothesen fungieren. Diese Form des empirischen Codierens ist im Rahmen der qualitativen Sozialforschung generell sinnvoll, da sie keine expliziten Hypothesen erfordert. (Froschauer & Lueger, 2003, S. 163ff)

Die qualitative Themenanalyse wurde für diese Studie als adäquates Auswertungs- und Analyseverfahren gewählt, da die wesentlichsten Kernelemente des Verfahrens die Möglichkeit der Analysierung größerer Textmengen bieten sowie die Fokussierung auf Sichtweisen und Einschätzungen der befragten Personen zulassen. Zudem erlaubt diese Form der Auswertungsmethode die Verschaffung eines Überblickes, durch die zusammenfassende Aufbereitung des Textmaterials zu dem gewählten Forschungsgebiet. (Froschauer & Lueger, 2003, S. 163ff)

Das System der Themenanalyse befasst sich nach Froschauer & Lueger (2003, S. 160 ff.) prinzipiell mit der Phase der Textreduzierung und der Durchführung eines Codierverfahrens. Zunächst müssen für die Forschungsfrage relevante Themen anhand des Textmaterials herausgearbeitet werden.

An dieser Stelle muss jedoch angemerkt werden, dass sich diese grobe Kategorisierung größtenteils bereits vorab durch den nach Themen strukturierten Interviewleitfaden ergab. Im Anschluss daran erfolgte nach einer weiteren Analysierung des Textmaterials, die Bildung von unterschiedlichen Subdimensionen und die Zuteilung dieser Unterpunkte zu den vorab definierten Hauptkategorien. Zudem wurden die herausgearbeiteten Themen sowie Subthemen auf Unterschiede und Ähnlichkeiten analysiert. Abschließend konnten die verschiedenen Themen nun zusammengefasst, inhaltlich bzw. anhand der Relevanz für die Forschungsfragen zugeordnet und miteinander verglichen und interpretiert werden.

## 4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse dieser qualitativen Untersuchung zusammengefasst. Mithilfe dieser empirischen Studie sollen die aus der Literatur gewonnenen Erkenntnisse überprüft und die neu gewonnenen Erfahrungen aus der Praxis der befragten Personen, diskutiert werden. Die Ergebnisse werden anhand von drei Hauptkategorien, die jeweils in vier Subkategorien unterteilt sind, wie in Tabelle 9 veranschaulicht, dargestellt.

Tabelle 9: Kategorien

<b>Wesentliche Aspekte der Führung von Remote Teams</b>	<b>Herausforderungen für Führungskräfte</b>	<b>Kommunikationstools in Remote Teams</b>
Vertrauensaufbau	Probleme mit Kommunikationstools	Kommunikationstools
Persönliche Kommunikation im Team	Motivation der Teammitglieder	Kommunikation innerhalb des Teams
Persönliche Meetings	Konfliktpotentiale im Team	Vor- und Nachteile von Kommunikationstools
Führungsstile	Kontrolle der Teammitglieder	Verbesserungsvorschläge

Quelle: Eigene Darstellung

Im letzten Abschnitt des Kapitels werden die Ergebnisse, der an die Führungskräfte gestellten Fragen, betreffend den Vergleich von F2F-Teams zu Remote Teams, dargestellt und kommentiert.

Die aus den Transkriptionen entnommenen Textstellen und Zitate werden hervorgehoben und mit einer Kennung versehen. Diese Kennung enthält einen Hinweis auf den jeweiligen Interviewten, das Datum des Interviews sowie die genaue Position des Absatzes im Interview-Transkript.

Insgesamt wurden im Rahmen dieser empirischen Studie zwölf Interviews mit Experten und Expertinnen durchgeführt. Die Transkriptionen wurden mit der Software MAXQDA erstellt und analysiert. Die Fragekategorien wurden in Codes umgewandelt und danach die Ergebnisse herausgearbeitet. Die dokumentierten Transkriptionen werden auf Wunsch einer überwiegenden Mehrheit der Interviewten vertraulich behandelt und dieser Arbeit nicht angehängt. Freigegebene Transkriptionen können auf Anfrage beim Autor eingesehen werden. Tabelle 10 (S. 56) zeigt einen Überblick der interviewten Personen inklusive den, für die Auswahl als Studienteilnehmer und Studienteilnehmerinnen, wesentlichen demographischen Angaben. Nachfolgend sind diese Kriterien aufgelistet und die dazugehörigen Abkürzungen erklärt:

- Unternehmen/Tätigkeitsbereich
- Position
- Alter
- BJ = Berufsjahre
- FE = Führungserfahrung
- MA = Anzahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Unternehmen
- RT = Anzahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Remote Team

Tabelle 10: Übersicht Experten und Expertinnen

Unternehmen/Tätigkeitsbereich	Position	Alter	BJ	FE	MA	RT
Gesundheitswesen	Prokurist und Leiter Geschäftsbereich	49	29	23	50	8
Immobilienmakler und Hausverwaltung	Verkaufsleiter Österreich	47	30	8	110	45
Vertrieb von Haushaltsgeräten	Prokurist und Vertriebsleiter	45	29	7	35	10
Systemgastronomie	Senior Field Service Manager	43	20	17	100	5
Softwareentwicklung für Travelindustrie	Programm- und Projektmanager	53	28	22	12000	60
Versicherung/Finanzdienstleistung	Leiter HR	53	30	29	5000	60
Telekommunikation	Gruppenleiter Corporate Account Management	43	23	6	9000	13
Customer Engagement Marketing SAP	Senior Consultant/Projektleiter	39	16	9	175	10
Erdöl/Erdgas/ Tankstellen	Key Account Manager/Projektleiter	45	25	8	3500	10
Telekommunikation	Senior Manager Product Operations	45	20	7	1200	10
Internetdienstleister Wintertouristik	CCO Kommunikation und Partnermarketing	49	32	23	70	7
IT Hard- und Softwarelösungen/Data Center	Senior Principal Consultant Programm Manager	49	29	17	230	12

Quelle: Eigene Darstellung

Die folgenden Abschnitte bieten einen Überblick der in Tabelle 9 (S.55) ersichtlichen Kategorien aus Sicht der Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Studie. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse der befragten Führungskräfte werden anschließend im Kapitel 5 Diskussion und Ausblick diskutiert, zusammengefasst und Empfehlungen für weitergehende wissenschaftliche Studien ausgesprochen.

## 4.1 Wesentliche Aspekte der Führung von Remote Teams

Tabelle 11: Wesentliche Aspekte

<b>Vertrauensaufbau</b>	Vertrauen aufzubauen ist ein wesentlicher Faktor um ein Remote Team erfolgreich führen zu können. Vertrauen im Team schafft eine gut funktionierende Kommunikation.
<b>Persönliche Kommunikation</b>	Die persönliche Kommunikation ist ein wichtiger Faktor in der Führung von Remote Teams. Trotz der neuen Kommunikations-Tools sollten persönliche Gespräche zwischen Führungskraft und Teammitgliedern gewährleistet werden.
<b>Persönliche Meetings</b>	Persönliche Meetings sind von immenser Wichtigkeit um ein Gemeinschaftsgefühl im Team herstellen zu können. Dabei soll, insbesondere in örtlich weit verteilten Teams, darauf geachtet werden, dass Meetings an abwechselnden Orten stattfinden. Diese Vorgangsweise kann die Zufriedenheit im Remote Team deutlich erhöhen.
<b>Führungsstil</b>	Die befragten Führungskräfte nennen ihren Führungsstil mehrheitlich als offen und situationsbedingt. Die Teammitglieder werden großteils zur selbständigen Ausführung der erforderlichen Arbeit angehalten. Bei Bedarf wird hilfestellend interveniert. Ein einheitlicher Führungsstil ist nicht eindeutig zu identifizieren.

Quelle: Eigene Darstellung

Es gibt viele unterschiedliche Aspekte die eine Führungskraft beachten sollte, um erfolgreich ein Remote Team zu führen. Die Interviews im Rahmen dieser Studie haben gezeigt, dass es auch darauf ankommt, wie das geführte Remote Team zusammengestellt ist, beispielsweise ob alle Teammitglieder in einem näheren Ortsbereich tätig sind oder ob sie über große Distanzen hin verteilt sind. Daraus ergeben sich unterschiedliche Herausforderungen an die Führungskräfte. Die Aspekte Vertrauen, persönliche Kommunikation und Meetings sowie der angewandte Führungsstil sollen in diesem Abschnitt näher betrachtet werden, da sie von einer Mehrheit der Befragten als wichtig beschrieben wurden. Ein Ziel dieser Studie ist die mögliche Identifikation eines besonders für Führungskräfte in Remote Teams geeigneten Führungsstils.

## Vertrauensaufbau

Als einen der wesentlichen Aspekte, im Kontext mit Remote Leadership, haben die befragten Experten und Expertinnen den Aufbau von Vertrauen sowohl zwischen den Teammitgliedern als auch zwischen den Teammitgliedern und der Führungskraft, genannt. Es herrscht die überwiegende Meinung vor, dass gegenseitiges Vertrauen im Team sowohl die Kommunikation unter den Teammitgliedern verbessert als auch der Führungskraft die Führung des Teams erleichtert. Eine Führungskraft meinte:

*„Das ist extrem wichtig. Vertrauen ist immer extrem wichtig gewesen, Aber ich tue mir in einem Remote Team schwerer Vertrauen herzustellen, vor allem wieder herzustellen.“ [B1 09.02.2018; Position: 94 - 98]*

Ein anderer Teilnehmer berichtet wie wichtig es ist ein Team Building-Event zu veranstalten, um den neuen Teammitgliedern zu ermöglichen, sich untereinander kennenzulernen. Dadurch entsteht ein Teamgefühl und erleichtert vieles.

*„Wie schon erwähnt, wenn man Teams neu aufsetzt ist es sehr ratsam einmal die Leute zusammenzubringen, wenn auch nur für 2-3 Tage oder vielleicht auch nur für 1 Tag. Ganz wichtig ist da, dass man auch abseits der Arbeitszeit vielleicht ein Team Building-Event, und sei es nur ein Abendessen, veranstaltet. Das ist etwas sehr Einfaches wo die Leute ungezwungen nicht über Firmentätigkeiten sprechen können. Das erleichtert die Geschichte sehr und hilft sehr eine gute Basis für ein Team zu bilden.“ [B12 19.04.2018; Position: 130 - 130]*

Eine weitere Ausführung bezieht sich auf die Wichtigkeit der Vertrauensbasis der Führungskraft gegenüber.

*„Diese persönliche Note und das Vertrauen der Mitarbeiter. Wenn das funktioniert zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, dann ist der Rest absolut kein Problem. Das ist nur ein positiver Aspekt. Eigentlich finde ich wichtiger, dass die Mitarbeiter in mich als Führungskraft vertrauen haben, denn sie sind von mir mehr abhängig als umgekehrt, in manchen Bereichen.“ [B4 27.02.2018; Position: 91 - 94]*

## Persönliche Kommunikation

Die Mehrheit der Führungskräfte sieht die persönliche Kommunikation weiterhin als wichtigen Faktor in der Führung ihrer Remote Teams. Auch wenn es schwieriger ist als in F2F-Teams, versuchen die meisten Führungskräfte den persönlichen Kontakt zu ihren einzelnen Teammitgliedern, soweit es möglich ist, in regelmäßigen Abständen zu gewährleisten. Trotzdem werden die neuen Kommunikations-Tools wie Skype oder FaceTime auch intensiv genutzt, um in Kontakt zu bleiben und sehr schnell Informationen auszutauschen, die nicht im persönlichen Gespräch geklärt werden müssen.

*„Ich bin angewiesen an diese virtuellen Medien um mit ihm in Kontakt zu kommen. Früher wars nur Handy und Telefonieren und vielleicht doch öfters Meetings. Jetzt mittlerweile ist es nur so,*

*dass wir uns einmal im Monat treffen. Aber sonst läuft alles über Telefon, Face Time, Skype was auch immer halt. Webkonferenzen weils einfach heutzutage mit den technischen Möglichkeiten eine Super Sache ist." [B4 27.02.2018; Position: 30 - 30]*

Ein Teilnehmer der Studie bezieht sich auf Grundbedürfnisse, die auch in der heutigen Zeit befriedigt werden müssen, damit ein Remote Team funktionieren kann. Auch stellt er fest, dass die Eigenständigkeit und die Effizienz in Remote Teams von Vorteil sind.

*„Ja, ich habe schon eine Grundmessage dazu, bitte vergessen wir net, dass wir immer a no Viecher san. Etwas salopp formuliert, aber bitte denken wir daran, dass wir darauf programmiert sind, miteinander Essen und Raum und Stall zu teilen und vieles von dem was wir jetzt haben an virtuellen Teilen hat Vorteile punkto Eigenständigkeit, punkto Effizienz. Aber glauben wir bitte nicht, dass es ohne dem geht, denn ich kann aus Theorie und Praxis bestätigen, na es geht net!“ [B1 09.02.2018; Position: 160 - 160]*

Eine Führungskraft ist überzeugt, dass auch im Remote Team der persönliche Kontakt unbedingt notwendig ist. Ebenfalls betont sie, dass ein gutes Vertrauensverhältnis sehr wesentlich ist, damit ein Remote Team auch gut funktionieren kann.

*„Ein Remote Team rein virtuell ohne persönlichen Kontakt halt ich für schwierig. Du musst dich dazwischen einfach immer wieder sehen, damit auch die persönliche Beziehung passt. Weil gerade bei virtuellen Teams brauchst a gute Beziehung zum MA und ein gutes Vertrauensverhältnis und wenn du glaubst, dass du das rein über Telefon kriegst oder E-Mail, das wird schwer funktionieren.“ [B10 07.04.2018; Position: 116 - 116]*

## **Persönliche Meetings**

Persönliche Meetings sind für die Mehrheit der Führungskräfte von großer Wichtigkeit und werden in regelmäßigen Abständen veranstaltet wie eine Führungskraft beschreibt:

*"Wie gesagt wir haben regelmäßige Teamtreffen. Wir machen uns ziemlich konsequent unsere Einzeltermine aus, wann sehen wir uns" [B1 09.02.2018; Position: 64 - 68]*

Diese Termine sind so wichtig, dass sie bereits für einen längeren Zeitraum fix vereinbart werden wie eine Führungskraft ausführt:

*"Einmal pro Monat jedenfalls ist es fix. Die Termine werden im Voraus fürs ganze Jahr bestimmt. Jeder hat diese im Kalender eingetragen. Das ziehen wir auch durch, da der persönliche Kontakt wichtig ist." [B4 27.02.2018; Position: 59 - 60]*

Ganz wesentlich sind diese persönlichen Meetings auch für Remote Teams die über weite Entfernungen verteilt sind. Natürlich spielen hier zusätzlich die Faktoren Zeit und Kosten eine wesentliche Rolle, die bei der Planung unbedingt miteinkalkuliert und logistisch berücksichtigt werden müssen. Ebenfalls sollte die Führungskraft auf eine faire Behandlung der Teammitglieder achten. Sofern es budgetmäßig und logistisch möglich

ist, sollte versucht werden diese Meetings an verschiedenen Orten zu veranstalten. Das ermöglicht jedem Teammitglied auch mal einen kürzeren Anreiseweg zu den Meetings und erhöht die Zufriedenheit innerhalb des Teams. Eine Führungskraft beschreibt wie diese Thematik in seinem Unternehmen gehandhabt wird.

*"Was wir versuchen zu praktizieren ist, wenn die Kollegen nicht am gleichen Ort sind, sich regelmäßig zu treffen, z.B. ein Jour-Fix alle 2 Monate wo man halt die Location rollierend wechselt. Also einmal treffen wir uns in Bukarest einmal in Amsterdam, dann in Düsseldorf und dann wieder in Wien. Und dafür ist jeder nur 3 von 4x unterwegs. Aber ich glaube, dass es neben den klassischen technischen Möglichkeiten, trotzdem den persönlichen Austausch noch braucht." [B9 19.03.2018; Position: 70 - 70]*

## **Führungsstil**

Viele Führungskräfte schätzen sich selbst als sehr offen und mitarbeiterorientiert ein. Einige von ihnen beschreiben in der Folge, dass sie ebenfalls ergebnisorientiert sind und je nach Erfordernis versuchen sich situationsbedingt zu verhalten. Es lässt sich erkennen, dass sowohl Ansätze aus der transformationalen Führung als auch aus der transaktionalen Führung angewendet werden. Ein einheitlicher Führungsstil lässt sich nicht aus der Selbstbeschreibung der Führungskräfte nicht erkennen.

*„Meinen Führungsstil? Es gibt Kurt Levin, das ist ein Psychologe aus den 20er Jahren der 3 Führungsstile postuliert hat. Autokratisch, demokratisch und Laissez-Faire und ich find das ganz gut von der Einstufung her und wenn ich sag bei diesen 3 Führungsstilen wo ich mich am ehesten sehe, dann is eigentlich alle 3 nämlich dann wenns erforderlich ist, also situativ. Es ist sehr abhängig von den unterschiedlichen Teammitgliedern wie ich dann meinen Führungsstil gestalte. Am aufwendigsten ist der autokratische. Da muß man halt wirklich sehr kontrollierend agieren und das erfordert sehr viel Zeit und Engagement.“ [B7 09.03.2018; Position: 84 - 88]*

Eine weitere Führungskraft schätzt sich selbst so ein:

*„Also sehr Laissez-Faire. Mein Führungsstil ist prinzipiell sehr wertschätzend, sehr locker. Könnte natürlich auch ein bisserl härter führen, also das Controlling erhöhen.“ [B2 22.02.2018; Position: 52 - 54]*

Eine andere Führungskraft versucht die Nähe zu seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu halten und pflegt eine Fehlerkultur. Sie meint Fehler dürfen passieren und es ist sehr wichtig, diese danach gemeinsam aufzuarbeiten um sie in Zukunft vermeiden zu können. Eine Führungskraft ist der Meinung, dass Delegation ein wesentliches Merkmal der Führung ist und die Führungskraft Sorge zu tragen hat, dass die Teammitglieder die an sie gestellten Aufgaben erledigen.

*„Ich würde mal meinen, dass Delegation schon im Vordergrund steht und ich der Meinung bin, dass es nicht Aufgabe des Leiters einer Einheit ist die ganze Arbeit selbst zu machen, sondern*



*dafür zu sorgen, dass gute Ergebnisse erbracht werden durch Andere. Die Leute entscheiden die Dinge selbst und wann immer möglich will ich das auch so. Nicht nur aus Faulheitsgründen, die auch eine Rolle spielen und begrenzte Ressourcen aber es macht ja auch den Job für die Leute einfach interessanter. Also möglichst viel Eigenständigkeit, Delegation der Verantwortung und die Leute müssen halt entscheiden wann eine Abstimmung mit dem Chef erforderlich ist." [B6 05.03.2018; Position: 82 - 86]*

In der Folge sind noch weitere Ausführungen der befragten Führungskräfte zum Thema eigener Führungsstil angeführt. Mehrheitlich sind die Aussagen als mitarbeiterorientiert zu erkennen. Ansätze aus der transformationalen Führung können identifiziert werden. Teilweise sind auch Aussagen, die Ansätze aus der transaktionalen Führung zeigen, erkennbar:

*„Schwierig. Also an und für sich bin ich nicht unbedingt der extrem autoritäre, sondern ich versuch den Kolleginnen im Team freie Hand zu lassen, so gut es geht. „Es gibt Vorgesetzte und es gibt Führungskräfte!“ Also ich bin sicher net jemand der jetzt über jeden Fehler sich aufregt. Wenn was öfters schiefgeht dann gibts natürlich auch Konsequenzen. Aber antiautoritär würde ich auch nicht sagen. Es ist irgendwie ein gutes Mittelmaß zwischen antiautoritär und doch streng auch." [B9 19.03.2018; Position: 82 - 82]*

*„Freundschaftlich aber bestimmend, Es gibt einen Chef da drinnen und der bin ich." [B11 07.04.2018; Position: 94 - 94]*

*„Bei uns gehts darum Probleme zu lösen. Ich erwarte mir von meinen Mitarbeitern, dass sie selbständig arbeiten. Das ist gerade beim Remote Team extrem wichtig, weil es einfach nicht funktioniert, wenn einer hundertmal am Tag nachfragen muss. Also ich lass meinen Leuten soweit es irgendwie geht Handlungsspielraum und kontrolliere natürlich immer wieder ob das Ergebnis passt. Also mein Stil ist ergebnisorientiert" [B10 07.04.2018; Position: 118 - 120]*

*„Prinzipiell bin ich der Meinung, dass ich nur erfolgreich sein kann, wenn die Leute mit denen ich zusammenarbeite ihren Beitrag dazu leisten. Ich respektiere die Leute die rund um mich arbeiten, bin sehr fordernd, einer der Spitzenleistungen erwartet aber auch jemand der, wenn die Leute motiviert ihren Job machen und eine gute Leistung bringen, dass auch dementsprechend honoriert." [B12 19.04.2018; Position: 92 - 92]*

*„Offen, die Kollegen können sehr offen mit mir sprechen auch negative Sachen. Weil auch ich mich verbessern möchte. Die Kunden ebenfalls und auch meine Vorgesetzten. Das würde ich als offenen Führungsstil benennen. Und ich bin auch sehr engagiert, habe ich schon von vielen Kollegen gehört. Ich lasse mein Team nicht im Stich. Soweit wie möglich schütze ich mein Team, damit meine Mitarbeiter sich auf die Arbeit konzentrieren können." [B8 18.03.2018; Position: 78 - 78]*

*„Kollegial, freundschaftlich, ergebnisorientiert. Ich komme aus der Mitte der Mitarbeiter, habe mich da durch gewisse Qualifikationen, Leistungen emporgearbeitet. Es entstand keinerlei Neidgesellschaft dadurch. Es gibt im Unternehmen Vorgaben, Ziele, Pläne die erreicht werden müssen und ich versuche das so weiterzugeben. Untereinander haben wir ein freundschaftlich-kollegiales Verhältnis und so würde ich meine Art der Führung beschreiben." [B3 26.02.2018; Position: 84 - 84]*

## 4.2 Herausforderungen für Führungskräfte von Remote Teams

Tabelle 12: Herausforderungen

<p><b>Probleme mit Kommunikations-tools</b></p>	<p>Eine optimale Hard- und Software-Bereitstellung seitens des Unternehmens wird gewünscht ist aber meist nicht standardmäßig gegeben. Die Art und Eigenschaften der verschiedenen Tools bestimmen ihre Einsatzmöglichkeit. Budget und Kosten der IT-Struktur bestimmen oftmals die Auswahl der verwendeten Tools.</p>
<p><b>Motivation der Teammitglieder</b></p>	<p>Durch Bereitstellung einer angenehmen Arbeitsumgebung und adäquater Arbeitsmitteln, können Führungskräfte vermeiden, ihre Teammitglieder zu demotivieren. Wenn Hygienefaktoren und Motivatoren ausreichend vorhanden sind, wie in der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner &amp; Snyderman (1993) beschrieben, kann die intrinsische Motivation der Teammitglieder erhöht werden.</p>
<p><b>Konfliktpotenziale im Team</b></p>	<p>Ein schlechtes Arbeitsumfeld bildet ein großes Potential für Konflikte im Team. Auch die Distanz in Remote Teams kann aufgrund des reduzierten persönlichen Kontakts zu Missverständnissen und in weiterer Folge zu Konflikten führen. Führungskräfte sollten daher permanent in Kontakt mit ihren Teammitgliedern stehen um mögliche Konfliktpotentiale frühestmöglich erkennen zu können.</p>
<p><b>Kontrolle der Teammitglieder</b></p>	<p>Die Kontrolle wird überwiegend mittels quantitativer Kontrollinstrumente durchgeführt, wie bspw. Umsatzlisten oder Projektpläne. Die Führungskraft kann bei Bedarf auf die Teammitglieder zugehen und korrigierend eingreifen bzw. Hilfestellung anbieten. Qualitative Beurteilungskriterien werden nur marginal zu Beurteilung von Teammitgliedern angewendet.</p>

Quelle: Eigene Darstellung

Führungskräfte von Remote Teams müssen sich großen Herausforderungen stellen, die in F2F-Teams oftmals geringere Probleme darstellen oder weniger ins Gewicht fallen, da sie in den F2F-Teams leicht im persönlichen Kontakt gelöst werden können. Im Rahmen dieser Studie haben sich einige Herausforderungen deutlich stärker hervorgehoben. In diesem Abschnitt sollen diese näher betrachtet und die Erfahrungen der Führungskräfte beschrieben werden.

## **Probleme mit Kommunikations-Tools**

Die befragten Führungskräfte berichten von verschiedenen Problemen im Kontext mit Kommunikations-Tools. Einerseits geht es um die Bereitstellung funktionierender Hard- und Software, andererseits ist auch das Thema Datenschutz extrem wichtig geworden. Tools wie E-Mail, die aus dem Arbeitsalltag nicht wegzudenken sind, werden für die Aussendung von Informationen an eine große Gruppe sehr gerne genutzt. Um schnelle Informationen weiterzubringen und auch Antworten darauf zu bekommen, sind andere Tools, wie beispielsweise Whatsapp, jedoch besser geeignet. Aufgrund des immer strenger werdenden Datenschutzes müssen Unternehmen aber sicherstellen, dass sensible Daten auch vertraulich behandelt werden, bzw. keine betriebsfremden Personen Zugriff darauf erhalten. Daher findet Whatsapp nicht in jedem Unternehmen so großen Zuspruch, insbesondere sehr große Unternehmen verwenden bevorzugt andere, sichere Tools wie WebEx oder Skype for Business (Skype4B), die aber einen etwas anderen Funktionsumfang bieten. Bei diesen Tools ist eine stabile Datenleitung erforderlich, daher kann es hier ebenfalls zu Problemen aufgrund der nicht immer optimalen IT-Struktur kommen. Schlussendlich ist es auch eine Frage der Kosten und des vorhandenen Budgets, die die Frage der verwendeten Tools entscheiden, wie eine Führungskraft ausführte:

*Das Ding muss funktionieren, das muss stabil sein. Die Kernfunktionen sind Bildschirmteilen meiner Meinung nach, das können die meisten. Also ich sehe da keine so großen Unterschiede außer maximal in der Stabilität. Bei uns sind die Entscheidungen hauptsächlich ja finanziell. Da schaut natürlich, dass die Kernfunktionen vorhanden sind. Dann schaut wie es das Lizenzmodell und das bestimmt dann wer es wird oder nicht wird." [B10 07.04.2018; Position: 94 - 102]*

## **Motivation der Teammitglieder**

Ein viel diskutiertes Thema in der Führung von Remote Teams ist die Motivation der Teammitglieder. Eine Führungskraft beschreibt, dass es sehr wichtig ist, Hygienefaktoren, wie die richtigen Arbeitsbedingungen, zu bieten. Die Zwei-Faktoren-Theorie oder Motivation-Hygiene-Theorie (Herzberg et al., 1993) unterscheidet zwei Arten von Einflussgrößen auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Hygienefaktoren und Motivatoren. Hygienefaktoren sind auf den Kontext der Arbeit bezogen und können, wenn nicht genügend vorhanden, Unzufriedenheit auslösen und dadurch demotivierend auf die Teammitglieder einwirken. Motivatoren hingegen beziehen sich auf den Inhalt der Arbeit, wie z.B. Verantwortung zu übertragen. Diese können Zufriedenheit bei den Teammitgliedern auslösen. Es besteht dadurch eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass

die Motivation der Teammitglieder steigt. Daher sollten Führungskräfte stets danach trachten, die intrinsische Motivation/Eigenmotivation der Teammitglieder zu wecken.

*„Wir versuchen wirklich gute Arbeitsbedingungen und sehr hohen Gestaltungsspielraum zu bieten und sehr zu vertrauen in das, was sie tun. Und das zum Leben zu erwecken was an intrinsischer Motivation da ist, und die ist da. Wesentlich ist auch, dass ich immer wieder den Sinn unserer Arbeit vor Augen führe.“ [B1 09.02.2018; Position: 102 - 102]*

Eine weitere Führungskraft betont, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Spaß an der Arbeit haben eher motiviert sind.

*„Motivation hängt sehr viel mit Spaß zusammen, Wenn ich genug Spaß an der Arbeit hab, dann kommt die Motivation auch von selber und ansonsten kann man eigentlich nur ein motivierendes Umfeld schaffen. Geld ist glaub ich gar nicht so ausschlaggebend. Ich glaube es ist wichtig aber für die Motivation trägt es nicht soviel bei, bei den meisten.“ [B7 09.03.2018; Position: 100 - 100]*

Geld ist ebenfalls ein Hygienefaktor, der nicht als Motivator wirkt, bei nicht vorhanden sein aber als Mangel empfunden werden kann. Umso wichtiger ist es ein positives Umfeld zu schaffen. Eine andere Führungskraft beschreibt ebenfalls wie wichtig es ist, dass Hygienefaktoren, in diesem Beispiel, das IT-Equipment sowie das Arbeitsumfeld, ausreichend und zur Zufriedenheit der Teammitglieder vorhanden sind. Das Schaffen von guten Rahmenbedingungen wird als wesentliche und wichtige Anforderung an Führungskräfte beschrieben.

*„In erster Linie muss der Mitarbeiter an der Arbeit Spaß haben. Wenn es nämlich ist so ist, dann musst du als Führungskraft den Mitarbeiter motivieren und das funktioniert nicht. Er muß sich selber motivieren und das schaffst du nur dann, wenn er Spaß an der Arbeit hat. Du musst das Arbeitsumfeld schaffen, das IT Equipment muß passen und die Arbeitsatmosphäre muß passen. Das sehe ich unter anderem als meine Aufgabe, also die Stimmung im Team muß gut sein, nicht wie motivierst du einen Mitarbeiter, sondern wie vermeidest du, dass du Mitarbeiter demotivierst. Eben den Freiraum geben, den er sich verdient.“ [B10 07.04.2018; Position: 132 - 138]*

## **Konfliktpotenziale im Team**

Die befragten Führungskräfte sind mehrheitlich der Meinung, dass es eine große Anzahl von möglichen Konfliktpotentialen gibt. Eine Führungskraft meint das Unachtsamkeit ganz schnell zu einem Konflikt führen kann, da man bestimmte Zeichen in einem Remote Team nicht so leicht erkennen kann wie im F2F-Team:

*„Unachtsamkeit, man ist viel leichter unachtsamer und man merkt dann erst viel später. Wenn ich eine Kollegin sehe und die verzieht das Gesicht, dann sehe ich das. Am Telefon höre ich das nicht.“ [B1 09.02.2018; Position: 123 - 124]*

Ein weiterer Konfliktpunkt sind unterschiedliche Auffassungen und Interessen. Eine Führungskraft beschreibt einige Interessenskonflikte:

*„Naja es gibt in Teams, ob es jetzt Remote Teams oder F2F-Teams sind, in aller Regel Interessenskonflikte. Der eine will das Thema auf Sparflamme kochen, der andere sagt, es ist wahnsinnig wichtig und von hoher Priorität. Da fangts ja schon an. Dann natürlich auch Arbeitsvermeidung vs. Engagement, das sind so klassische Konfliktpaare. Unklare Aufträge oder nicht vorhandenes oder schlecht gegebenes Feedback, Inkompetenz, ich kann nicht von anderen erwarten, dass sie lieber vorbereitet in ein Meeting gehen und selber nicht vorbereitet sein. [B6 05.03.2018; Position: 106 - 108]*

Eine Führungskraft beschreibt, dass er bemüht ist ein schlechtes Arbeitsumfeld zu vermeiden und versucht seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen durch gezielte Vergabe, schwererer Aufgaben, die Möglichkeit zu bieten sich weiterzuentwickeln, damit keine Konflikte entstehen.

*„Ja, also ein schlechtes Arbeitsumfeld schaffen ist definitiv nicht gut. Eine gereizte Stimmung im Büro, raunzen, wenn du, dass zulässt, dann ist das ein großer Fehler. Meine Leute sind hochqualifiziert, wenn du den bevormundest, dann nimmst ihm jede Entwicklungsmöglichkeit und du, er macht dann nur mehr Business as usual, wenn du ihn aber bisserl challengest, schwere Aufgaben gibst, die er selber lösen darf, das ist kein Muss, sondern ein darf. Und das muss er aber freiwillig machen. Das muß ihn interessieren. Zu sehr kontrollieren und kritisieren da kannst einen Mitarbeiter demotivieren.“ [B10 07.04.2018; Position: 140 - 140]*

Eine weitere Führungskraft meint, dass es in der Verantwortung der Teamführung liegt, permanent Kontakt zu den Teammitgliedern zu halten um zu erkennen, wo eventuell Bedarf an Intervention ist um die Entstehung von Konflikten zu vermeiden.

*„Wichtig ist, dass die oder der Verantwortliche permanent Kontakt hält zu den Leuten. Wenn es Konflikte gibt, dass man nicht sofort einspringt, aber man merkt, dass man eine Führung von außen braucht, dass man da reinkommt. Das ist relativ schwierig, wenn die Leute an verschiedenen Orten sitzen, aber es gibt halt Indikatoren dafür, die daraufhin deuten, dass da manchmal bisschen nachgesteuert, geholfen werden muss.“ [B5 04.03.2018; Position: 77 - 78]*

## **Kontrolle der Teammitglieder**

Einige Führungskräfte, insbesondere im Vertrieb, beschreiben quantitative Kontrollinstrumente als vorherrschend. Es werden beispielsweise die Anzahl der Kundenkontakte ermittelt oder Listen mit Umsatzzahlen geführt. Eine Führungskraft meint, dass seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nur ihre eigenen Vorgaben kennen müssen und dann von der Teamführung zum allgemeinen Stand informiert wird.

*„Es ist normal das Mitarbeiter nicht unbedingt diesen Gesamtblick haben, die müssen ihn auch nicht haben, weil sie eine vorgegebene Roadmap haben für sich persönlich, was zu erreichen ist und deswegen ist es umso wichtiger, dass man in regelmäßigen Zyklen, Abständen dem Team*

sagt wo der gesamte Scope abgebildet ist, wo wir stehen. Damit die sie auch und das ist wichtig. Es ist immer so ein Schlagwort, sich als Team fühlen. Als Team heisst, ich arbeite gemeinsam an einem Ziel und das muss ich fördern." [B5 04.03.2018; Position: 89 - 92]

Die Teammitglieder sind ihrerseits gefordert Ergebnisse zu liefern wie eine andere Führungskraft beschreibt. Diese werden in regelmäßigen Abständen überprüft und eingefordert.

„Der Leiter des Remote Team hat ja eine Ergebnisverantwortung und die funktioniert ja auch nur wenn sie von den Teammitgliedern getragen wird und zugeliefert wird. So gesehen gibt es natürlich eine Kontrolle. Wenns heisst also gut bis zum nächsten Meeting liefern alle ihre Ideen zu einem Punkt X und dann ist nichts da. Dann heißt es vielleicht nicht Projektcontrolling, sondern „Anschiss“, aber ich meine im Prinzip ist es das.“ [B6 05.03.2018; Position: 98 - 98]

### 4.3 Kommunikations-Tools in Remote Teams

Tabelle 13: Kommunikations-Tools

<b>Kommunikations-Tools</b>	Die meistgenannten Tools sind, E-Mail, Telefon, Skype4B, Whatsapp, WebEx, MS Project. Teilweise sind die Führungskräfte sehr auf diese Tools angewiesen, speziell im Projektmanagement und in räumlich weit verteilten Teams wo eine persönliche Kommunikation nicht möglich ist.
<b>Kommunikation im Remote Team</b>	Soziale Kompetenz ist eine Anforderung an Führungskräfte von Remote Teams die immer stärker gefordert wird. Die neuen Kommunikations-Tools helfen Remote Teams gemeinsam an einem Projekt zu arbeiten.
<b>Vorteile von Kommunikations-Tools</b>	Schnellere Informationen, mögliche 24-Stunden-Bearbeitung von Projekten in weltweit verteilten Remote Teams. Effizienzsteigerung und Zeitgewinn durch Verwendung der Kommunikations-Tools.
<b>Nachteile von Kommunikations-Tools</b>	Die Qualität der Kommunikation ist möglicherweise verringert. Es besteht die Gefahr, das aufgrund der Distanz persönliche Bemerkungen missverstanden werden können.
<b>Verbesserungsvorschläge</b>	Anschaffung von teuren Videokonferenz-Tools. Keine endlos langen Besprechungen mittels technischer Tools abhalten. Mehr F2F-Meetings.

Quelle: Eigene Darstellung

Es gibt eine große Anzahl an neuen Kommunikationstools. In diesem Abschnitt werden die derzeit am Häufigsten, Von Führungskräften von Remote Teams, verwendeten Tools beschrieben und die Kommunikation in Remote Teams näher betrachtet. Die Vor- und Nachteile der verschiedenen Tools werden erörtert und Verbesserungsvorschläge der Führungskräfte vorgestellt.

## **Kommunikations-Tools**

Die Mehrheit der Führungskräfte verwendet Programme wie WebEx, Skype4B oder Whatsapp:

*„Skype4Business ist für uns net handhabbar und datenschutztechnisch der größte Horror überhaupt.“ [B1 09.02.2018; Position: 82 - 82]*

*„Skype hat gewisse technische Probleme aber“ [B8 8.03.2018; Position: 66 - 66]*

*„Naja was net so wahnsinnig toll ist, das E-Mail. Weils halt generell zu viele Emails gibt.“ [B6 05.03.2018; Position: 76 - 76]*

Gerade in Remote Teams reicht Telefon allein nicht mehr aus beschreibt diese Führungskraft:

*„Also grad beim Remote Team ist Telefon allein einfach zu wenig, bei uns ist es so, dass du meistens Statistik teilen musst oder irgendeine Präsentation teilen musst. Wir arbeiten teilweise gemeinsam ein Ergebnis, eine PowerPoint Folie aus, damit dann auch jeder sieht, ja passt das, ist der Input angekommen den ich gerade geliefert hab. Ja oder na, da ist die Tonspur einfach zu wenig. Und es wäre zu kompliziert mit email dann hin und her zuschicken um zu schauen, bitte Review, das geht dann viel einfacher so. Also ohne WebEx, das muss ich ganz ehrlich sagen, ist es schwer vorstellbar. [B10 07.04.2018; Position: 94 - 102]*

Die benötigte Infrastruktur an Datenleitungen ist oftmals nicht gegeben wie diese Führungskraft ausführt:

*„Scheitern dürft es weniger an den Tools, sondern scheitern tu es eher an der Internetverbindung.“ [B10 07.04.2018; Position: 114 - 114]*

Diese Führungskraft beschreibt die Anwendung und die technischen Möglichkeiten einer Oracle-Datenbank im Rahmen einer Video-Konferenz:

*„Also Videokonferenz funktioniert gut, wenn sie technisch funktioniert. Da gibts halt auch immer wieder Probleme aber das gehört dazu. Es gibt auch eine Social-Media-Software im Konzern über ORION, das ist eine Oracle-Datenbank, die wird zum Beispiel bei großen Meetings, bei Konferenzen benutzt um Teilgruppen zuzuteilen um Fragen stellen zu können onscreen. Um Votings abzuhalten und solche Dinge, dass funktioniert auch gut.“ [B6 05.03.2018; Position: 74 - 74]*

Auch diese Führungskraft berichtet über die notwendige IT-Infrastruktur, um die neuen Kommunikations-Tools optimal nutzen zu können:

*„Vorausgesetzt, dass das IT-Setup in Ordnung ist, bringen diese Tools eigentlich das was man sich von ihnen erwartet. Ich finde von den Managementfunktionalitäten ist WebEx selbsterklärender. Ein Tool soll kein tagelanges Training benötigen. Nach 30 Min Einführung sollte man das bedienen können und damit umgehen.“ [B12 19.04.2018; Position: 80 – 82*

Diese Führungskraft vergleicht die Vorteile von WebEx und Skype4B und ihre Funktionalität:

*„Grad für Chatfunktionen in Gruppen ist Skype4B glaub ich sehr geeignet. Wenns um Conference-Calls mit Screen-Sharing, Diskussion und Polls geht ist WebEx meiner Meinung nach übersichtlicher und einfacher zu bedienen.“ [B12 9.04.2018; Position: 84 - 86]*

### **Kommunikation im Remote Team**

Soziale Kompetenz wird auch in Remote Teams immer wichtiger werden meint diese Führungskraft:

*„Ich glaub, dass die Führungsperson sowieso wichtig ist. Das steht außer Frage. Aber ich glaube, dass die menschliche Komponente wichtiger geworden ist. Die soziale Kompetenz. Du hast soviel weniger Platz und Raum, soviel weniger Kilobyte auf denen du Menschlichkeit senden kannst.“ [B1 09.02.2018; Position: 128 - 130]*

Neue Mitarbeiter nutzen die neuen Kommunikations-Tools intensiver.

*„Das ist jetzt eine schwierige Sache, weil die Kommunikation untereinander größtenteils verbal erfolgt. Es kommt jetzt ein wenig stärker Whatsapp rein. Die Gruppe der neuen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen betreibt eine Whatsapp Gruppe. Diese wird aktiv genutzt und Erfahrungen ausgetauscht.“ [B2 22.02.2018; Position: 39 - 42]*

Diese Führungskraft beschreibt die Nutzung von Tools wie WebEx mittels denen man gemeinsam als Remote Team arbeiten kann:

*„Meistens über Skype oder WebEx. WebEx ist ähnlich wie Skype aber von Cisco und über WebEx können wir Telekonferenz machen, Desktops sharing usw. Ja genau, über Skype telefonieren wir nicht nur sondern nutzen auch Videokonferenzen, so dass einer herzeigt und man gemeinsam auf einem Dokument arbeiten. Sehr wichtig und bei jeder Telko wird das verwendet.“ [B8 18.03.2018; Position: 44 - 48]*

### **Vorteile von Kommunikations-Tools**

Die neuen Kommunikationstools bieten etliche Vorteile und Erleichterungen in der Kommunikation von Remote Teams. Diese Führungskraft beschreibt die Vorteile der Verwendung von Whatsapp:

*„Ich habe die örtliche Flexibilität, ich muss nicht am selben Ort sein. Das ist der ganz wesentliche Vorteil. Das wäre ein Horror für uns, Wegzeiten unpackbar und der andere ganz wesentliche Vor-*



*teil bei Whatsapp ist, ich habe ein Medium mit dem ich zeitversetzt mit einer Gruppe kommunizieren kann.“ [B1 09.02.2018; Position: 77 - 80]*

Für Remote Teams, die weltweit verteilt sind ergeben sich durch die neuen Kommunikations-Tools große Erleichterungen. Es ermöglicht eine 24-Stunden-Bearbeitung wie diese Führungskraft beschreibt:

*„Der Vorteil ist, dass ich es ermögliche remote zu arbeiten. Ich bin nicht an Örtlichkeiten gebunden. Ich habe einen normalen 24 Std. Arbeitstag auch virtuell gesehen. In Indien fängt der Tag früher an und in Amerika hört er sehr spät auf. [B5 04.03.2018; Position: 75 - 76]*

Diese Führungskraft erwähnt die Effizienz und den Zeitgewinn aufgrund von Videokonferenzen:

*„Der Vorteil ist einfach, dass es rascher geht und dass es einfach effizienter ist. Videokonferenzen sind besser aber das ist auch immer ein technisches Thema aber F2F wird nicht ersetzt.“ [B6 05.03.2018; Position: 64 - 64]*

## **Nachteile von Kommunikations-Tools**

Eine Führungskraft beschreibt wie sich die Art der Kommunikation durch Verwendung der neuen Kommunikations-Tools verändern kann und worauf zu achten ist:

*„Man darf sich nicht der Versuchung hingeben in Einzeiler-Kommunikation zu verfallen und einfach nur schnell schnell und huddel huddel zu kommunizieren. Man soll sich immer die Zeit nehmen auf eine gewisse Höflichkeit zu achten und auch vor allem zu überlegen, wie könnte das mein Gegenüber verstehen. Wenn ich einen Satz lese kann ich den oft drei oder 4 vier verschiedene Wege der Interpretation geben. Dass ist in einer F2F Kommunikation einfacher, weil viel auch an der Betonung hängt. Man sollte sensibler damit umgehen um das so zu sagen.“ [B7 09.03.2018; Position: 168 - 168]*

In persönlichen F2F-Meetings ist die Qualität der Kommunikation deutlich erhöht, wie diese Führungskräfte beschreiben:

*„Der Nachteil ist schon, dass natürlich bei physischen Treffen der, wie soll ich sagen, der Kommunikationsprozess und der Meinungsbildungsprozess im Team zumindest das Potenzial einer besseren Qualität hat. Man kriegt in einem persönlichen Meeting allemal mehr mit als in einer Telko. Es gibt keine Pausengespräche bei einer Videokonferenz, schon alleine des macht ja den wesentlichen Unterschied aus.“ [B6 05.03.2018; Position: 64 - 64]*

*„Ich glaube das der Output in einem F2F-Projektteam effizienter stattfindet, dass man mehr miteinander spricht, auch so quasi, wie heisst das so schön, „Flur Funk“, am Gang. Es ist schwierig bei Remote Teams, man muss halt die entsprechenden Tools nutzen so gut es geht.“ [B9 19.03.2018; Position: 66 - 68]*

Die Gefahr von mögliche Falschinterpretationen von Aussagen ist in einem Remote-Setting deutlich höher als bei einem klassischen F2F-Meeting.

*Persönliche Bemerkungen die vielleicht lustig gemeint sind aber in Wahrheit ganz negativ kommen. Eine blöde Bemerkung ist in einem F2F Team lang nicht so ein Problem wie in einem Video, da gehts vielleicht auch noch, aber in einer Telefonkonferenz wo sprachliche Probleme dazu kommen nicht." [B6 05.03.2018; Position: 106 - 108]*

Diese Führungskraft vermisst den persönlichen Kontakt und die fehlenden Pausengespräche während einer Video-Konferenz.

*Es gibt keine Pausengespräche bei einer Videokonferenz, schon alleine des macht ja den wesentlichen Unterschied aus." [B6 05.03.2018; Position: 64 - 64]*

## **Verbesserungsvorschläge**

*„Ich hätte gerne mehr Besprechungszeiten Vorort im Sinn eines Jour fix. Was ich schon gerne hätte wäre eine stabile datensichere schnell herstellbare Videotelefonie über dieses Handy. Und das ist es, was ich in 2 Jahren haben werde, ohne dass ich etwas dafür tun muss. Wir sind kurz davor das das stabil funktioniert und an Sinn hat." [B1 09.02.2018; Position: 88 - 92]*

Eine Führungskraft meint, dass es sehr gute Tools für Videokonferenzen gibt, diese jedoch sehr teuer sind und es meistens am Budget der Unternehmen scheitert ein vernünftiges und stabil laufendes System zu installieren.

*„Ja also ich glaub das mit Geld alles möglich ist, wenn man vernünftige Videokonferenzräume ausstattet und des in einer großen Zahl oder generell vernünftige Videoconferencingsysteme dann kann man das schon massiv verbessern. Ja, das ist ein Riesenunterschied ob ich jetzt Skype4B einsetze mit einem normalen Monitor und einer Webcam drauf oder einen Videokonferenzraum mit einem großen Screen und Kameras die erkennen wer spricht und das dann einblenden etc. Bis dahin wo's auch virtuelle Meeting Räume gibt wo halt die TN dann auf die Plätze projiziert werden auch das Team, wo man halt wirklich den Eindruck hat, dass die Menschen tatsächlich physisch anwesend sind." [B7 09.03.2018; Position: 76 - 82]*

Laut dieser Führungskraft, ist es selbst mit guten technischen Tools nicht möglich länger als 4 Stunden intensiv zu arbeiten. Dann sollten F2F-Meetings angedacht werden:

*„Wenn es bei Projekten wirklich notwendig ist, dass eine kleinere Gruppe von Mitarbeitern 2-3 Tage braucht um sich in einen Raum zu setzen, dann ist es wirklich wichtig, normalerweise sind die Kosten verschmerzbar um die Leute wirklich an einen Ort zu bringen und die Tür zuzumachen, um die ungestört arbeiten zu lassen. Wir haben das versucht, das Ergebnis, wenn Leute mehr als 4 Stunden intensiv zusammenarbeiten müssen, selbst mit den guten technischen Tools ist eine sehr schwierige Aufgabe." [B12 19.04.2018; Position: 88 - 88]*

## 4.4 Vergleich F2F-Team mit Remote Team

Am Ende jedes Interviews wurden den Teilnehmern und Teilnehmerinnen der Studie vier Fragen, betreffend F2F-Teams und Remote Teams, gestellt. Die Befragten wurden gebeten die Fragen mit einer Prozentangabe, im Verhältnis F2F-Team zu Remote Team zu beantworten. Den teilnehmenden Führungskräften wurden folgende Fragen gestellt:

Wie hoch schätzen Sie ist/sind

- die Qualität der Arbeit (QA)
- die Qualität der Kommunikation (QK)
- die Effizienz (E)
- die Anforderungen an Führungskräfte (Anf FK)

in F2F-Teams im Vergleich zu Remote Teams

Tabelle 14: Vergleich F2F-Team/Remote Team

TN	QA F2F	QA RT	QK F2F	QK RT	E F2F	E RT	Anf FK F2F	Anf FK RT
B1	80	20	80	20	60	40	50	50
B2	50	50	70	30	60	40	40	60
B3	50	50	60	40	50	50	70	30
B4	50	50	30	70	30	70	50	50
B5	50	50	80	20	50	50	40	60
B6	50	50	60	40	30	70	30	70
B7	50	50	80	20	20	80	40	60
B8	50	50	70	30	60	40	35	65
B9	55	45	50	50	50	50	25	75
B10	60	40	80	20	80	20	45	55
B11	50	50	60	40	50	50	10	90
B12	55	45	55	45	45	55	40	60
Gesamt	650	550	775	425	585	615	475	725
in %	54,17%	45,83%	64,58%	34,42%	48,75%	51,25%	39,58%	60,42%

Quelle: Eigene Darstellung

Das Ergebnis, siehe Tabelle 14, zeigt, dass die Mehrheit der Führungskräfte die Qualität der Arbeit für gleichwertig hält. Die Qualität der Kommunikation wird im F2F-Team deutlich höher bewertet. Die Effizienz schätzen die Führungskräfte bei beiden annähernd gleich ein, mit einem geringen Plus für das Remote Team. Was die Anforderungen an Führungskräfte betrifft, denken die Führungskräfte, dass im Remote Team hö-

here Anforderungen gestellt werden. Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass die Qualität der Arbeit und die Effizienz von den Führungskräften ziemlich ausgeglichen bewertet werden. Die Qualität der Kommunikation in F2F-Teams wird von den Führungskräften deutlich besser bewertet und die Anforderungen an Führungskräfte werden in Remote Teams höher eingeschätzt als in F2F-Teams.

## 5 Diskussion und Ausblick

Dieser Abschnitt dient dazu, die bereits dargestellten Untersuchungsergebnisse einer kritischen Reflexion zu unterziehen. Weiters sollen die Limitationen der empirischen Analyse erläutert werden und Empfehlungen für die weitere Verwendung der Ergebnisse sowohl in der Praxis als auch für folgende Studien formuliert werden.

### **Erkenntnisse aus der Studie und Beantwortung der Forschungsfragen**

Die vorliegende Empirie bietet einen Überblick darüber, was die größten Herausforderungen an Führungskräfte von Remote Teams sind, ob es einen Führungsstil gibt, der besonders herausragt und als bevorzugter Stil definiert werden kann sowie Informationen über die derzeit am häufigsten, in Remote Teams verwendeten Kommunikations-Tools. In Tabelle 15 ist eine Übersicht über die formulierten Forschungsfragen zu sehen.

Tabelle 15: Forschungsfragen

<b><i>Lässt sich ein Führungsstil identifizieren, der besonders geeignet ist, um die speziellen Herausforderungen an Führungskräfte von virtuellen Teams zu bewältigen?</i></b>
<b><i>Welcher Führungsstil wird von Führungskräften von virtuellen Teams mehrheitlich angewendet?</i></b>
<b><i>Welche Kommunikationskanäle gewinnen für Führungskräfte von virtuellen Teams an Bedeutung?</i></b>

Quelle: Eigene Darstellung

Die Betrachtung der herrschenden Literatur zum Thema der Erfolgsfaktoren virtueller Führung konnte dazu beitragen, die wesentlichen Eigenschaften von Führungskräften für eine erfolgreiche Führungsleistung darzustellen. Die Eigenschaften, die besonders wichtig sind um eine erfolgreiche Führungskraft in Remote Teams zu sein oder zu werden, beziehen sich auf die Förderung von langfristigen und nachhaltigen Vertrauensbeziehungen zwischen Führungspersonen und ihren Teammitgliedern. Eine weitere wichtige Führungskompetenz stellt die Fähigkeit dar, die Rollen- und Aufgabendefinitionen innerhalb der virtuellen Teams klar zu kommunizieren sowie die Verwendung verschiedener, an die Persönlichkeiten der Teammitglieder angepassten Führungsstile

bzw. Führungsverhalten. Daneben konnten die notwendigen Änderungen der Rahmenbedingungen der Arbeit in den Remote Teams, in der Umstellung der verwendeten Kommunikationsmittel auf die virtuelle Umgebung sowie der Änderung der Kontrollstrukturen der Teams festgestellt werden.

Die Führungskräfte konnten sich, nachdem sie im Rahmen des Interviews gezielt nach ihrem Führungsstil gefragt wurden, Großteils nicht einem einzigen Führungsstil zuordnen. Ebenfalls ist aus den Antworten, zu den verschiedenen Fragestellungen des Leitfadens, kein eindeutiges Führungsverhalten festzustellen. Je nach Situation wenden sie unterschiedliche Führungsinstrumente an und dadurch ist es nicht möglich, einen bestimmten bevorzugten Führungsstil zu identifizieren.

Die Durchführung der Experten- und Expertinnen-Interviews konnte zusätzliche Erkenntnisse in Bezug auf die wesentlichen Erfolgsfaktoren der Führung bieten und Aufschluss darüber geben, wie die seitens der Literatur vorgeschlagenen Faktoren in ihrer praktischen Anwendung eine Bedeutung aufweisen können. Im Kontext der virtuellen Kommunikation haben die Interviews ergeben, dass es für die Effektivität der Teamleistung dringend empfehlenswert ist, persönliche Meetings zu organisieren. Diese sind zwar zum Teil mit höheren Kosten verbunden, die Bedeutung des persönlichen Kontakts wird jedoch als viel höher erachtet.

Die verwendeten Kommunikations-Tools sind Technologien die die Teams in ihrer Arbeitsroutine unterstützen. Zu den am häufigsten genannten Tools gehören Skype4Business, WebEx, MS Project und WhatsApp. Diese Tools sind zum Teil spezialisiert auf bestimmte Arbeitsfelder, wie etwa MS Project für Projektmanagement.

Ältere und seit langem etablierte Kommunikations-Tools wie Email und Telefon werden nach wie vor genutzt und werden durch die neuen Tools je nach Zweck und Anwendung unterstützt. Die an der Studie teilgenommenen Führungskräfte sind zu einem überwiegenden Maße überzeugt, dass keines der verwendeten Kommunikations-Tools und -instrumente einen adäquaten Ersatz für ein persönliches Gespräch bietet. Wie in Tabelle 14 (S. 71) zu erkennen ist, meinen ca. 65% der Führungskräfte, dass die Qualität der Kommunikation in F2F-Teams höher ist als in Remote Teams.

Zum Thema des Aufbaus von vertrauensvollen Beziehungen zwischen Führungspersonen und Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen konnte festgestellt werden, dass die persönliche Vertrauensbasis für einige der angesprochenen Experten und Expertinnen eine untergeordnete Rolle spielt, während der überwiegende Teil diese für sehr wichtig erachtet.

Die Motivation der Teammitglieder in Remote Teams erfolgt, abgesehen von reinen monetären Anreizen auch über klassische Methoden der F2F-Führung. Ein wesentlicher Aspekt scheint hier, dass die Führungskräfte die Motivation der Teammitglieder in Remote Teams, wegen der auf interessen- und wissensbasierten Zusammenstellung der Team, als höher erachten. Die Sicherstellung, dass Hygienefaktoren und Motivatoren ausreichend vorhanden sind, hilft den Führungskräften deutlich, die Eigenmotivation der Teammitglieder in Remote Teams zu erhöhen und dadurch auch den Erfolg des gesamten Teams. Ebenfalls sollte der Begriff der Kontrolle in virtuellen Teams neu definiert werden. In vielen der untersuchten Teams wird auf eine kontrollbasierte Führung verzichtet, denn die Beurteilung der Leistung erfolgt fast ausschließlich über den Output. Weiters wurde der Führungsstil der verantwortlichen Führungskräfte in der virtuellen Umgebung untersucht. Die befragten Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Studie sehen die Führungskraft eines Remote Teams als einen Generalist bzw. eine Generalistin. Sie müssen Führungsverantwortung übernehmen und haben eine wichtige Rolle insbesondere für den Aufbau einer Teamidentität sowie der Gewährleistung einer reibungslosen Interaktion und Kommunikation im Remote Team.

### **Implikationen für die Praxis**

Die ermittelten Ergebnisse zeigen klare und anwendbare Implikationen und Anhaltspunkte für die Umsetzung in Unternehmen, die international agieren und sehr stark projektorientiert agieren. Diese sind naturgemäß offen für die notwendigen Veränderungen in Teamstrukturen und Führungsideologien. Zu den Erkenntnissen aus der Studie, in Bezug auf Implementierung von Remote Teams in Unternehmen, zählen daher:

- Projektteams sind und werden zukünftig verstärkt aufgrund des Wandels der unternehmerischen Strukturen und den Fortschritten der Dienstleistungsgesellschaft, insbesondere in international agierenden Unternehmen gebildet werden.
- Effektive Teamführung in Remote Teams beginnt mit der Phase der Rekrutierung. Es ist zu empfehlen, die Auswahl der Teammitglieder stark von deren Interessen und Wissensbereichen abhängig zu machen. Vor Beginn der virtuellen Projektarbeit sollte ein persönlicher Kick-off aller Mitglieder des Teams organisiert werden. Die Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb des Teams sollte vorab definiert sein und die Visionen und Ziele des Projektes allen Teammitgliedern vermittelt werden

- Während der Projektphase sind vor allem Aufgaben der Kommunikation wie ein regelmäßiges Feedback geben und persönliche Treffen in konstanten Zeitabständen gemeinsam zu vereinbaren, zu beachten. Dies hilft einen zufriedenstellenden Aufbau sozio-emotionaler Beziehungen zwischen den Mitgliedern des Teams zu unterstützen.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung lassen Unternehmen erkennen, dass die Herausforderungen an Führungskräfte betreffend die Zusammenstellung von Remote Teams, denen der klassischen F2F Teams durchaus ähnlich sind. Die Ausprägung und Intention dieser Herausforderungen ist hingegen oftmals nicht vergleichbar. Eine erfolgreiche Führung von Remote Teams sollte daher auf der Implementierung und Anwendung eines, der jeweiligen Situation angepassten Führungsstils, aufbauen. D.h., sowohl der Ansatz der transformationalen als auch der transaktionalen Führung sollte berücksichtigt und gegebenenfalls kombiniert angewendet werden.

### **Implikationen für die Wissenschaft und weiterführende Untersuchungen**

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit bieten eine Möglichkeit, weitere wissenschaftliche Forschungen zu dem Themengebiet der Führung von Remote Teams und insbesondere des Remote Leadership durchzuführen. Aufgrund dieser Ergebnisse können die Erkenntnisse beispielsweise mittels einer quantitativen Untersuchung überprüft werden. Eine quantitative Studie könnte die Möglichkeit bieten, eine größere Menge an Daten zu bekommen. Weiters eröffnet sich dadurch die Möglichkeit eine qualifizierte Stichprobe zu erreichen um valide Ergebnisse für die Analyse zu bekommen. Die mangelnde statistische Signifikanz der Arbeit kann durch die Durchführung einer explorativen Studie zu einem gewissen Grad beseitigt werden. Die Repräsentativität der Analysen könnte mit der Durchführung einer quantitativen Untersuchung, mittels eines standardisierten Fragebogens sowie einer deutlich erhöhten Anzahl an Teilnehmerinnen und Teilnehmern an der Studie, gesteigert werden.

### **Limitationen**

Die qualitative Untersuchungsmethode mittels der Befragung von ausgewählten Experten und Expertinnen kann naturgemäß nicht die Repräsentativität einer quantitativen Studie erreichen. Ebenfalls fehlt es dieser Studie aufgrund der geringen Anzahl an Befragten und aufgrund des explorativen Designs, an statistischer Signifikanz. Qualitative



Studien sind naturgemäß der subjektiven Interpretation des Empfängers der Informationen ausgesetzt. Die Aussagen der Experten und Expertinnen werden subjektiv aufgenommen und interpretiert. Dadurch ist die Validität der Ergebnisse zu einem gewissen Grad nicht gegeben. Daher kann eine Generalisierbarkeit und Objektivität der Aussagen nicht gewährleistet werden.

Es wäre wünschenswert, wenn die dargestellten Ergebnisse dieser Studie einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Führungsleistung in Remote Teams leisten können. Weiters kann diese Studie, als Ratgeber für zukünftige Führungskräfte, einen erleichterten Einstieg in diese herausfordernde Tätigkeit im Remote Leadership ermöglichen.

## Literaturverzeichnis

- Akin, Niyazi/Rumpf, Jörg (2013). Führung virtueller Teams. Gruppendynamik und Organisationsberatung, 44(4), 373–387. Online: <http://link.springer.com/10.1007/s11612-013-0228-9> [Abruf am 20.05.2018].
- Armstrong, Michael (2016). Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills for better leadership and management Fourth edition., London ; Philadelphia: Kogan Page.
- Au, Corinna von (Hrsg.) (2016). Wirksame und nachhaltige Führungsansätze: System, Beziehung, Haltung und Individualität, Wiesbaden: Springer.
- Avolio, Bruce J./Bass, Bernard M. (Hrsg.) (2002). Developing potential across a full range of leadership: cases on transactional and transformational leadership, Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass/Avolio (1990). Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire Manual edition., o. O.: Consulting Psychologists Pr.
- Bass, Bernard/Avolio, Bruce (1993). BASS: (P) IMPROVING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS THROUGH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP., Thousand Oaks: Sage Publications, Incorporated.
- Bass, Bernard M. (1986). LEADERSHIP AND PERFORMANCE BEYOND EXPECTATIONS by Bernard M. Bass, o. O.: Moderne Industrie.
- Blake, Robert Rogers/Mouton, Jane Srygley (1994). The Managerial Grid, Houston: Gulf Publishing.
- Boos, Margarete/Hardwig, Thomas/Riethmüller, Martin (2017). Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams 1. Auflage., Göttingen: Hogrefe.
- Bruch, Heike/Krummacker, Stefan/Vogel, Bernd/Behse, Maren/Eichenberg, Timm (Hrsg.) (2006). Leadership - Best Practices und Trends 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- ComTeam AG (2012). Führungsraum. ComTeam. Online: <https://comteamgroup.com/de/services/comteam-studien/> [Abruf am 05.06.2018].
- Drucker, Peter F. (2004). Das Geheimnis effizienter Führung. Harvard Business Manager, (August 2004), 27–35.
- Felfe, Jörg (2006). Transformationale und charismatische Führung - Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. Zeitschrift für Personalpsychologie, 5(4), 163–

176. Online: <http://econtent.hogrefe.com/doi/abs/10.1026/1617-6391.5.4.163> [Abruf am 17.12.2017].
- Felfe, Jörg (2008). *Mitarbeiterbindung*, o. O.: Hogrefe Verlag.
- Fiedler, Fred Edward (1967). *A theory of leadership effectiveness*, o. O.: McGraw-Hill.
- Franken, Swetlana (2004). *Verhaltensorientierte Führung: Individuen — Gruppen — Organisationen 2004. Aufl.*, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). *Das qualitative Interview: zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*, Wien: facultas.wuv.
- Gibson, Cristina B./Cohen, Susan G. (Hrsg.) (2003). *Virtual teams that work: creating conditions for virtual team effectiveness 1st ed.*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Gurven, Michael/von Rueden, Christopher/Massenkoff, Maxim/Kaplan, Hillard/Vie, Marino Lero (2013). How Universal Is the Big Five? Testing the Five-Factor Model of Personality Variation Among Forager–Farmers in the Bolivian Amazon. *Journal of personality and social psychology*, 104(2), 354–370. Online: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4104167/> [Abruf am 17.12.2017].
- Hertel, Guido/Konradt, Udo/Voss, Katrin (2006). Competencies for virtual teamwork: Development and validation of a web-based selection tool for members of distributed teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(4), 477–504. Online: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594320600908187> [Abruf am 21.05.2018].
- Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard/Snyderman, Barbara Bloch (1993). *The motivation to work*, New Brunswick, N.J., U.S.A: Transaction Publishers.
- Hollingshead, Andrea B./Mcgrath, Joseph E./O'Connor, Kathleen M. (1993). Group Task Performance and Communication Technology: A Longitudinal Study of Computer-Mediated Versus Face-to-Face Work Groups. *Small Group Research*, 24(3), 307–333. Online: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1046496493243003> [Abruf am 21.05.2018].
- Hollingshead, Joseph Edward McGrath; Andrea B. (1994). *Groups Interacting with Technology: Ideas, Evidence, Issues and an Agenda*, o. O.: SAGE Publications, Inc.
- Jeuschede, Gerhard (2013). *Grundlagen der Führung: Führungsprozeß, Führungskreis, Führungsfunktion, Führungskonzeptionen - Management By Objectives - Management By Exception - Nach Dem Regelkreismodell, Führungsstil* Softcover reprint of the original 1st ed. 1994., Wiesbaden: Dr. Th. Gabler Verlag.

- Kuckartz, Udo (Hrsg.) (2008). *Qualitative Evaluation: der Einstieg in die Praxis 2.*, aktualisierte Aufl., Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Landes, Miriam/Steiner, Eberhard (Hrsg.) (2013). *Psychologie der Wirtschaft*, Wiesbaden: Springer VS.
- Lewin, Kurt/Lippitt, Ronald/White, Ralph K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. Online: <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366> [Abruf am 17.12.2017].
- Lipnack, Jessica/Stamps, Jeffrey (1997). *Virtuelle Teams. Projekte ohne Grenzen*, Wien: Ueberreuter Verlag.
- Lowe, Kevin B./Kroeck, K. Galen/Sivasubramaniam, Nagaraj (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425. Online: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984396900272> [Abruf am 18.05.2018].
- Mahlmann, Regina (2002). *Führungsstile flexibel anwenden: Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen 1. Aufl.*, Weinheim Basel: Beltz.
- Malik, Fredmund (2014). *Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt 1. Aufl.*, Frankfurt New York: Campus Verlag.
- Misoch, Sabina (2015). *Qualitative Interviews*, Berlin München Boston: de Gruyter Oldenbourg.
- Neuberger, Oswald (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung 6., völlig neu bearb. u. erw. Aufl.*, Stuttgart: UTB, Stuttgart.
- Northouse, Peter Guy (2013). *Leadership: theory and practice 6th ed.*, Thousand Oaks: SAGE.
- Pullan, Penny (2016). *Virtual leadership: practical strategies for getting the best out of virtual work and virtual teams*, London, United Kingdom; Philadelphia, PA, USA: Kogan Page.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Organisation der Unternehmung 1. Aufl.*, München: Pearson Studium.
- Robbins, Stephen P./Judge, Tim (2007). *Organizational behavior 12th ed.*, Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall.

- Rosenstiel, Lutz von (2007). Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise 6., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (Hrsg.) (2014). Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement 7., überarbeitete Auflage., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Seidel, Eberhard/Jung, Rüdiger H./Redel, Wolfgang (1988). Bd.1 : Führung, Führungsstil, Darmstadt: Wbg Academic.
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2005). Management: Grundlagen der Unternehmensführung ; Konzepte, Funktionen, Fallstudien 6., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Steyrer, Johannes (1995). Charisma in Organisationen: sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung, Frankfurt/Main New York: Campus-Verl.
- Tornow, Walter W./Pinto, Patrick R. (1976). The development of a managerial job taxonomy: A system for describing, classifying, and evaluating executive positions. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 410–418. Online: <http://content.apa.org/journals/apl/61/4/410>.
- Vroom, Victor H./Yetton, Philip W. (1973). *Leadership and Decision-Making*, o. O.: University of Pittsburgh Pre.
- Walenta, Christa/Kirchler, Erich (2011). *Führung* 1. Aufl., Wien: Facultas.wuv.
- Weinert, Ansfried B. (1998). *Organisationspsychologie: ein Lehrbuch* 4., vollst. überarb. und erw. Aufl., Weinheim: Beltz, Psychologie Verl.-Union.
- Yukl, Gary A. (2006). *Leadership in organizations* 6th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Zaleznik, Abraham (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 67–78.

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Die acht Prinzipien des Erfolges.....	8
Abbildung 2: Managerial-Grid .....	12
Abbildung 3: Full Range of Leadership Model.....	20
Abbildung 4: Das Zusammenspiel transformationaler und transaktionaler Führung....	26
Abbildung 5: Prozedere der Zielvereinbarung .....	33
Abbildung 6: Herausforderungen in Remote Teams .....	42
Abbildung 7: Aufgaben-Medien-Passung.....	44

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Schwächen und Stärken des Eigenschaftsansatzes.....	7
Tabelle 2: Charakteristika transformationaler und transaktionaler Führung.....	19
Tabelle 3: Dimensionen transformationaler Führung.....	21
Tabelle 4: Unterschiede zwischen transaktionaler und transformationaler Führung ....	25
Tabelle 5: Dimensionen transaktionaler Führung .....	28
Tabelle 6: Potenziale und Herausforderungen in Remote Teams .....	36
Tabelle 7: Kompetenzen in Remote Teams .....	41
Tabelle 8: Auswahlkriterien.....	49
Tabelle 9: Kategorien.....	55
Tabelle 10: Übersicht Experten und Expertinnen .....	56
Tabelle 11: Wesentliche Aspekte.....	57
Tabelle 12: Herausforderungen .....	62
Tabelle 13: Kommunikations-Tools.....	66
Tabelle 14: Vergleich F2F-Team/Remote Team .....	71
Tabelle 15: Forschungsfragen .....	73

## Anhang

# Remote Leadership Führung auf Distanz

by

Stefan V. Gabrielian, B.A.

### Zentrale Forschungsfrage:

*Lässt sich ein Führungsstil identifizieren, der besonders geeignet ist, um die speziellen Herausforderungen an Führungskräfte in virtuellen Teams zu bewältigen?*

### Zusätzliche Forschungsfragen:

*Welcher Führungsstil wird von Führungskräften von virtuellen Teams mehrheitlich angewendet?*

*Welche Kommunikationskanäle gewinnen, für Führungskräfte von virtuellen Teams, an Bedeutung?*



# Interviewleitfaden

## Einleitung und Kontexterklärung

ca. 2 – 3 min

- *Begrüßung und Vorstellung des Untersuchungsgegenstandes*
- *Bedanken für die Bereitschaft zu der Teilnahme an dieser Studie*
- *Hinweis auf Anonymität, Freiwilligkeit und Aufzeichnung des Interviews*

Guten Tag, Herr/Frau .... Zuallererst möchte ich mich ganz herzlich bei Ihnen bedanken, dass Sie sich die Zeit nehmen für meine Masterarbeit als Interviewpartner zur Verfügung zu stehen.

Bevor wir uns in die Thematik des Remote Leadership vertiefen würde ich mich gerne kurz vorstellen. Mein Name ist Stefan Gabrielian und ich arbeite derzeit an meiner Masterarbeit im Rahmen meines Studiums der Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche FernFH.

Das Thema meiner Arbeit lautet Remote Leadership und handelt von den Herausforderungen der Führung virtueller Teams. Das Ziel meiner Masterarbeit ist es die gängigsten Führungsansätze und -modelle zu erkennen und auf ihre Erfolgsfaktoren in der Praxis zu untersuchen. Diese empirische Studie soll sowohl einen wissenschaftlichen als auch praktischen Beitrag zur Verbesserung der Führung in virtuellen Teams leisten.

Die Dauer unseres Interviews wird ca. 30 – 45min sein und ist in folgende vier Abschnitte gegliedert: Ich werde zu Beginn ein paar Fragen zu Ihrer Person und Ihrem Unternehmen stellen um danach ausführlich auf das Thema virtuelle/Remote Teams einzugehen. In Abschnitt drei folgen Fragen die auf die besonderen Herausforderungen an Führungskräfte von virtuellen/Remote Teams eingehen und zuletzt stelle ich Ihnen noch ein paar Fragen zu Ihrer persönlichen Einschätzung betreffend F2F vs. RT.

Wenn Sie damit einverstanden sind werde ich das Gespräch aufnehmen um den Gesprächsverlauf auch nach dem Interview fehlerfrei nachvollziehen zu können. Außerdem würde ich mich freuen, wenn Sie Ihre Zustimmung zur Verwendung Ihrer Aussagen geben, damit ich diese für meine wissenschaftliche Arbeit verwenden darf. Natürlich besteht auch die Möglichkeit, Ihre Aussagen anonymisiert darzustellen. Gerne kann ich Ihnen auch die Ergebnisse meiner Arbeit zukommen lassen.

Falls es von Ihrer Seite aus keine weiteren Fragen gibt, würde ich vorschlagen, mit dem Interview zu beginnen.

## 1. Interviewpartner und Unternehmen

ca. 5 min

- Wie alt sind Sie und seit wann sind Sie berufstätig?
- Wie lange haben Sie schon Erfahrung in der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Unternehmen?
- Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?
- Auf welche Tätigkeitsbereiche konzentriert sich Ihr Unternehmen?
- Sind innovative Ideen erwünscht?
- Sind diese Ideen auch durchsetzbar?
- Wie lautet die genaue Bezeichnung Ihrer Position in diesem Unternehmen?
- Wie viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen führen Sie in Ihrem Zuständigkeitsbereich?

## 2. Virtuelle Teams/Remote Teams

ca. 15 min

- Warum gibt es in Ihrem Unternehmen virtuelle Teams/RT?
- Ist ein Unterschied zwischen virtuellen Teams/RT und Face-2-Face Teams in Bezug auf Performance und Output feststellbar?
- Aus wie vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besteht durchschnittlich ein virtuelles Team/RT in Ihrem Unternehmen?
- Nach welchen Kriterien werden diese Teams zusammengestellt?
- Wie erfolgt das Kennenlernen der einzelnen Mitglieder? (persönliche Treffen, Telefonkonferenz, ...)
- Wie ist die Rollenverteilung im Team festgelegt?
- Gibt es eine starke Aufgabenvernetzung zwischen den Tätigkeiten der Teammitglieder?
- Wie erfolgt die Kommunikation innerhalb der Teams?
- Wie erfolgt sie zur Führungsebene?
- Welche technischen Tools werden verwendet?
- Welche Vor- und Nachteile sehen Sie in der Verwendung der von Ihnen verwendeten Technologien?
- Gibt es spezielle technische Gründe, weswegen Sie diese bestimmten Technologien verwenden?
- Welche Tools funktionieren gut?
- Welche Tools funktionieren nicht gut?
- Welche Vorschläge zur Verbesserung der Kommunikation innerhalb der Teams hätten Sie?

### 3. Herausforderungen an Führungskräfte

ca. 15 min

- Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?
- Was ist wichtig innerhalb eines virtuellen Teams?
- Denken Sie, dass eine weniger persönliche Kommunikation die Vertrauensbildung, innerhalb der Teams, hemmen könnte?
- Haben sich spezielle Incentive- Anreizmodelle zur Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt?
- Auf welche Methoden wird hier zurückgegriffen?
- Wovon denken Sie ist die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängig?
- Wie erfolgt die Mitarbeiterkontrolle innerhalb der Teams?
- Wie wird die Leistung der Teammitglieder beurteilt?
- Haben Sie neuartige oder innovative Kontrollmechanismen definieren können?
- Was halten Sie von einem Wechsel von quantitativen Beurteilungsmethoden hin zu qualitativ orientierten Beurteilungsmethoden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Hat sich der Zusammenhang zwischen dem Erfolg der Teams und der Führung verändert?
- Welches Verhalten ihrerseits sehen sie als förderlich zur Erreichung der Ziele?
- Welches Verhalten verhindert eher die Zielerreichung und führt möglicherweise zu Konflikten?
- Denken Sie, dass die Führungspersonen in virtuellen Teams/RT eine wichtigere Rolle spielen als in klassischen F2F Teams?
- Was hat sich an Ihrer Vorgehensweise verändert?

- Was denken Sie würde Ihre Führungsaufgaben erleichtern? (Häufigkeiten von Meetings, persönliche Treffen, ...)
- Was wäre eher kontraproduktiv?
  
- Was würden Sie neuen Führungskräften empfehlen?
- Worauf sollten diese besonders achten? (Kommunikation, Teamgeist.)
- Was würden Sie diesen empfehlen zu unterlassen?

#### **4. Numerische Fragen**

**5 – 10 min**

- Wie hoch schätzen Sie die Qualität der Arbeit in F2F und RT?
- Qualität der Kommunikation in F2F und RT?
- Effizienz in F2F und RT?
- Wie hoch sind die Anforderungen an FK im Vergleich F2F zu RT?

#### **Abschluss**

**Eine letzte Frage: Gibt es noch Irgendetwas was Ihnen am Herzen liegt, was wir noch nicht besprochen haben?**

**Herzlichen Dank für das Gespräch und Ihre Bereitschaft zur Unterstützung dieser Studie.**