

**Die Veränderung der Führungsmechanismen während  
der Covid-Pandemie – eine Untersuchung anhand der  
PERMA-Faktoren in der Bankenbranche**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“  
an der Ferdinand Porsche FernFH

Sabrina Gradauer

51807475

Begutachter/in: Manuela Rosenzopf-Dietl, MA

Salzburg, im Mai 2022

## 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.

Salzburg, am 22.05.2022

# Zusammenfassung (Die Veränderung der Führungsmechanismen während der Covid-Pandemie – eine Untersuchung anhand der PERMA-Faktoren in der Bankenbranche)

Die Covid-Pandemie führte zu erheblichen Veränderungen in der Arbeitswelt und brachte eine neue Form des Arbeitens hervor. Themen wie Homeoffice und Führung auf Distanz wurden immer relevanter. Mit diesem Wandel mussten Führungskräfte ihre Führungsmechanismen an die neuen Gegebenheiten anpassen. Vor allem in der hierarchiegeprägten Bankenbranche zeigt sich, dass die Arbeitsform des Home-Office erhebliche Auswirkungen auf das Kontrollempfinden der befragten Führungskräfte hat. Die gegenständliche Arbeit veranschaulicht die neu etablierten Kontrollmechanismen der befragten Führungskräfte und bringt diese in Verbindung mit den PERMA-Lead-Faktoren gemäß Ebner (2019). Demnach soll herausgefunden werden, wie sich das Kontrollverhalten von Führungskräften in der Bankenbranche durch den Remotebetrieb veränderte. Auf Basis einer Literaturrecherche wurden zunächst die theoretischen Grundlagen für das Forschungsthema vorgestellt. Danach folgte eine empirische Untersuchung mittels zehn qualitativer Leitfadeninterviews. Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, dass klassische Führungskräfte während der Covid-Krise unter dem Kontrollverlust gelitten haben und dadurch neue Kontrollmechanismen aufbauten. Diese äußerten sich vor allem in einer verstärkten Kontrolle der Arbeitszeiten, der Terminfrequenzen sowie in Kontrollanrufen. Gegensätzlich zeigte sich, dass positiv orientierte Führungskräfte die Führungskrise sehr gut bewältigt und keine Kontrollmechanismen implementiert haben. Dabei trugen die PERMA-Faktoren „Positive Emotionen“ sowie „Soziale Beziehungen“ unterstützend bei, um das Beziehungsverhältnis zu den Mitarbeiter:innen aufrechtzuerhalten.

Schlüsselbegriffe: Positive Leadership, Positive Psychologie, Führung auf Distanz, Home-Office, Kontrollverlust, Kontrollverhalten, PERMA

## Abstract (The change of leadership mechanisms during the Covid pandemic – an investigation based on PERMA factors in the banking industry)

The Covid pandemic led to significant changes in the world of work and brought a new way of working. Topics such as home office and distance leadership became increasingly relevant. With this change, managers had to adapt their leadership mechanisms to the new circumstances. Particularly in the hierarchical banking industry, it is evident that the home office working method has a considerable impact on the perception of control of the managers surveyed. This paper illustrates the newly established control mechanisms of the surveyed managers and relates them to the PERMA lead factors according to Ebner (2019). Accordingly, the aim is to find out how the control behavior of managers in the banking industry changed as a result of remote operations. Based on a literature review, the theoretical foundations for the research topic were first presented. This was followed by an empirical investigation using ten qualitative guided interviews. The results of this research show that classic managers suffered from the loss of control during the Covid crisis and thus established new control mechanisms. It manifested primarily in increased control of working hours, appointment frequencies, and control calls. In contrast, positively oriented managers coped very well with the leadership crisis and did not implement any control mechanisms. The PERMA factors "Positive Emotions" and "Social Relationships" contributed to maintaining the relationship with the employees.

Keywords: positive leadership, positive psychology, leadership at a distance, home office, loss of control, control behavior, PERMA

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>4</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen.....	5
1.2	Zielsetzung .....	7
<b>2</b>	<b>Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>8</b>
2.1	Auswirkungen der Covid-Pandemie auf das Arbeitsleben .....	9
2.1.1	Veränderte Arbeitsumgebung .....	9
2.1.2	Einfluss der Covid-Pandemie auf die Arbeitsbedingungen.....	9
2.2	Home-Office als Arbeitsform .....	10
2.2.1	Definition und Formen von Home-Office.....	10
2.2.2	Chancen von Home-Office.....	12
2.2.3	Herausforderungen von Home-Office .....	14
2.3	Positive Psychologie.....	15
2.3.1	Entwicklung.....	15
2.3.2	Forschungsfeld der Positiven Psychologie .....	17
2.3.3	Flourishing .....	18
2.4	Führungsverhalten im Wandel.....	28
2.4.1	Definition .....	29
2.4.2	Klassische Führungsansätze .....	29
2.4.3	Veränderung von Management in Richtung Leadership.....	32
2.4.4	Moderne Führungskonzepte .....	33
2.4.5	Anforderungen an moderne Führungskräfte.....	36
2.4.6	Veränderung Führungsmechanismen und Wandel der Führungsrolle 37	
2.5	Positive Leadership .....	40
2.5.1	Psychologisches Kapital (PsyCap) .....	42
2.5.2	Positive Organizational Scholarship (POS) .....	42
2.5.3	PERMA-Lead .....	43
2.6	Bankenbranche .....	45
2.6.1	Herausforderungen der Bankenbranche.....	46
2.6.2	Neue Führungsrolle in der Bankenbranche .....	48
<b>3</b>	<b>Methodik .....</b>	<b>49</b>
3.1	Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethode .....	49
3.2	Auswahlstrategie und Sample .....	55
3.3	Durchführung der Erhebung .....	57

3.4	Dokumentation der Auswertungsmethode .....	59
<b>4</b>	<b>Ergebnisdarstellung .....</b>	<b>62</b>
4.1	Arbeitsform Home-Office .....	62
4.2	Auswirkungen Pandemie auf Arbeitsleben .....	67
4.3	Veränderung Führungsmechanismen .....	68
4.4	PERMA-Faktoren zur Unterstützung veränderter Führungsmechanismen ..	76
4.5	Erkenntnisse Home-Office.....	85
4.6	Wandel in der Bankenbranche .....	89
<b>5</b>	<b>Diskussion und Interpretation der Ergebnisse .....</b>	<b>92</b>
5.1	Limitationen der Studie.....	107
5.2	Stärken der Studie.....	109
5.3	Implikationen für die Praxis .....	109
5.4	Ausblick – zukünftiger Forschungsbedarf.....	110
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>113</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>127</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>127</b>
	<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>127</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>128</b>

# 1 Einleitung

*„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“ (Heraklit von Ephesus, 535-475 v. Chr.)*

Dieses Zitat scheint im 21. Jahrhundert noch genauso zu gelten, wie vor über 2500 Jahren. Aktuelle Entwicklungen zeigen, dass sich die Arbeitswelt zunehmend verändert. Auslöser für diesen rasanten Wandel des Arbeitslebens sind unter anderem die fortschreitende Digitalisierung und Globalisierung sowie nicht zuletzt auch die Corona-Pandemie. Diese Krise brachte Themen wie Homeoffice/Remotearbeit, Führung auf Distanz und Remote Leadership immer mehr zum Vorschein. Durch die Corona-Pandemie und die Entwicklung in Richtung Remotearbeit und Homeoffice erleben auch Organisationen einen spürbaren Wandel, welcher maßgeblichen Einfluss auf das Führungsverhalten hat. Dieser Veränderungsprozess führt zu großen Anpassungen für Führungskräfte, Mitarbeiter:innen sowie auch im Hinblick auf die gesamten technischen und infrastrukturellen Gegebenheiten (Batz, 2021 zitiert in Sucky, Biethahn & Werner, 2021, S. 72). Vor allem in der hierarchiegeprägten Bankenbranche erfordert diese neue Arbeitsform eine radikale Anpassung für Führungskräfte. Viele Studien zeigen, dass auch nach der Corona-Pandemie flexible Arbeitsmodelle wie Remotework die Unternehmen in Zukunft beschäftigen werden (Hirn, 2020).

Führung auf Distanz bedingt durch Remotework birgt weiters auch ernstzunehmende Challenges für Führungskräfte. Dies bestätigt eine aktuelle Befragung des Hernstein Management Reports (2021, S. 3). Demnach empfinden 77 % der befragten Führungskräfte die virtuelle Führung als eine große Herausforderung. Weiters spielt der Faktor Mensch eine besondere Rolle. Führungskräfte stehen vor der Schwierigkeit, ein Vertrauensverhältnis zu ihren Mitarbeiter:innen aufzubauen, ohne diese persönlich zu sehen (Batz, 2021 zitiert in Sucky, Biethahn & Werner, 2021, S. 73). 27 % der befragten Remote-Führungskräfte gaben an, dass die größten Schwierigkeiten in Bezug auf die Führungsmechanismen die geänderte Kommunikation, der empfundene Kontrollverlust sowie Koordinationsprobleme darstellen (Hernstein Management Report, 2021, S. 3). Dieser empfundene Machtverlust durch das Fehlen der physischen Präsenz bringt sehr viele Führungsverantwortliche unter Druck. Durch strikte Regelungen sowie neue Kontrollmechanismen versuchen die Vorgesetzten diesen Verlust zu kompensieren. Um diese Schwierigkeiten bestmöglich bewältigen zu können, sind zum einen Unterstützungsangebote der obersten Führungslinie sowie zum anderen Trainings- und Weiterbildungsmöglichkeiten erforderlich (Batz, 2021 zitiert in Sucky, Biethahn & Werner, 2021, S. 73).

Die veränderte Arbeitswelt und damit die gestiegenen Arbeitsanforderungen bringen viele Unternehmen dazu, sich gezielt auf positive Emotionen sowie positive Eigenschaften gemäß der Positiven Psychologie nach Seligman (2012) zu fokussieren. Seligman definiert als klares Ziel der Positiven Psychologie die Untersuchung des Wohlbefindens, der menschlichen Stärken sowie positiv gestalteter Institutionen (Seligman, 2012, S. 12f.). Die Ziele der Positiven Psychologie gemäß Blickhan (2015, S. 18f.) sind das Erleben von positiven Gefühlen, das Erkennen individueller Stärken sowie die Leistung eines Beitrages zu einer positiven Gesellschaft. Der Einsatz von Positiver Psychologie in Unternehmen stärkt das Wohlbefinden, Glückserleben, die Innovation sowie die Kreativität und eröffnet neue Handlungs- und Entwicklungschancen (Blickhan, 2015, S. 18). Aus der Positiven Psychologie haben sich folgende zwei wichtige organisationspsychologische Theorien etabliert, welche vor allem Führungskräften dabei helfen sollen, das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter:innen zu steigern: „Positive Organizational Scholarship“ (POS) sowie „Psychologisches Kapital“ (PsyCap). Diese Theorien könnten auch wesentlich dazu beitragen, die Herausforderungen der veränderten Arbeitsbedingungen zu bewältigen.

Diese Arbeit geht mithilfe qualitativer Leitfadeninterviews der Frage nach, wie Home-Office das Kontrollverhalten von Führungskräften in der Bankenbranche verändert. Nachdem in Kapitel 1 in der Einleitung zum Thema hingeführt wird, folgt in Kapitel 2 eine Darstellung der theoretischen Grundlagen zum Forschungsthema. In Kapitel 3 wird das Untersuchungsdesign der empirischen Studie vorgestellt. Die gewonnenen Ergebnisse der qualitativen Befragung werden in Kapitel 4 dargestellt. Im nachfolgenden Diskussionskapitel 5 werden die Ergebnisse mit dem theoretischen Forschungsstand abgeglichen, Stärken und Limitationen der Arbeit aufgezeigt sowie ein Ausblick für weitere Forschung gegeben.

## **1.1 Problemstellung und Forschungsfragen**

Die Corona-Pandemie war maßgeblich dafür verantwortlich, dass sich neue flexible Arbeitsformen wie Home-Office rasch etablierten. Diese Veränderung lässt den Bedarf an Führungsverantwortlichen steigen, welche über die notwendigen digitalen und sozialen Kompetenzen verfügen, um diese Distanzführung gut zu bewältigen.

Der aktuelle Forschungsstand zeigt auf, dass große Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Distanzführungsproblem bestehen, doch die verbreiteten Meinungen und Einstellungen zu diesem Thema sich deutlich ins Positive veränderten. Im Jahr 2020

führte das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) die Studie „Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal“ durch, welche sich mit der Einführung neuer Arbeitsformen während der Covid-19-Pandemie befasste. Die Studienergebnisse zeigten auf, dass negative Vorurteile von Führungskräften gegenüber virtueller Führung zur Gänze beseitigt werden konnten und Führungsverantwortliche zunehmend offen für das Thema sind (Hofmann, Piele A. & Piele C., 2020, S. 12). Damit die Führung von globalen virtuellen Teams gelingt, ist das gegenseitige Vertrauen sowie eine Zusammenarbeit, die von Wertschätzung geprägt ist, von großer Bedeutung (Batz, 2021 zitiert in Sucky, Biethahn & Werner, 2021, S. 74). Im „Project Aristotle“ von Google wird „psychological safety“ als einer der größten Treiber für Teameffektivität genannt. Dabei wurde herausgefunden, dass die Kollokation von Teammitgliedern (das Zusammensitzen im selben Büro) nicht zu einem effektiven Team beiträgt (<https://rework.withgoogle.com>, 21.05.2022).

Der empfundene Machtverlust von Führungskräften durch die fehlende Kontrolle der Mitarbeitenden im Homeoffice behindert somit den Aufbau einer Vertrauenskultur (Charalampous, Grant, Tramontano & Michailidis, 2018, S. 17). Die traditionellen Führungsmechanismen müssen somit neu überdacht und den Mitarbeiter:innen zunehmend mehr Vertrauen entgegengebracht werden (Begerow & Roscher, 2020, S. 13).

Damit die Leistung in Zukunft optimal gemessen werden kann, steht die Erbringung konkreter Arbeitsergebnisse im Vordergrund. Führungspraktiken wie „Management by Objectives“ werden vermehrt angewandt. Dabei spielen neben einer guten Vertrauensbasis auch klare und konkrete Zielvereinbarungen eine große Rolle, anhand welcher die Leistungen der Mitarbeiter:innen beurteilt werden können (Babiel, 2021, S. 117f.). Damit Führung auf Distanz überhaupt funktioniert, sind zentrale Kompetenzen wie Motivation, Vertrauen, Verantwortung sowie Selbstorganisation erforderlich (Scheller, 2017, S. 108, zitiert in Batz, 2021, S. 75). Diese Forderungen stehen zentral hinter dem Begriff „New Work“, welcher von dem amerikanischen Professor Frithjof Bergmann (2019) geprägt wurde. Bergmann (2019) befand die vorherrschenden Arbeitsformen als sinnlos und Zeitverschwendung. Er vertritt demnach die These, dass sich der Mensch von dieser Situation lösen sollte. Die Faktoren Freiheit, Selbstverwirklichung und Selbstständigkeit stärken diesen Ansatz. Konkret geht es um das zeit- und ortsungebundene Arbeiten (Teilzeit, Home-Office), Auflösung von starren Strukturen und gemeinsame Zusammenarbeit (Networking) (Tandemploy, 2019).



Im Hinblick auf diese wesentliche Veränderung der Arbeitswelt erscheint es interessant, wie sich Home-Office auf das Kontrollverhalten von Führungskräften auswirkt. In dieser Arbeit interessierte vor allem, wie die Bankenbranche mit diesem Wandel umgeht. Somit lässt sich das zentrale Forschungsinteresse für die gegenständliche Arbeit mit folgender Forschungsfrage konkretisieren: **Wie veränderte sich das Kontrollverhalten von Führungskräften in der Bankenbranche durch den Remotebetrieb?**

Im Rahmen der Masterarbeit sollen weiters folgende Forschungsfragen samt Detailfragen geklärt werden:

- 1a. Gab es in den Unternehmen vor der Pandemie bereits die Möglichkeit im Home-Office zu arbeiten?
- 1b. Welche Vor- und Nachteile sehen Führungskräfte im Home-Office?
2. Wie beurteilen die Führungskräfte die Auswirkungen der Pandemie auf das Arbeitsleben?
3. Welche Herausforderungen im Zusammenhang mit der Führung traten während der Home-Office-Zeit auf?
- 4a. Wie sind Führungskräfte mit dem Kontrollverlust während der Krise umgegangen?
- 4b. Wurden neue Führungs- und Kontrollmechanismen eingeführt?
- 4c. Hat sich das Mindset der Führungskräfte sowie die Führungskultur geändert?
5. Welche PERMA-Faktoren der Führungskräfte wirkten unterstützend für die Bewältigung des Kontrollverlusts?
6. Wie war die Ausprägung der PERMA Werte bei den teilnehmenden Führungskräften?
7. Wie haben sich diese Werte im Umgang mit der Krise/mit der Veränderung im Führungsverhalten geäußert?
8. Welche PERMA-Faktoren sind insbesondere für die Bankenbranche wichtig?

## **1.2 Zielsetzung**

Ziel dieser Masterarbeit ist die Untersuchung, wie Home-Office das Kontrollverhalten von Führungskräften in der Bankenbranche verändert. Dabei sollen wesentliche Veränderungen in den Faktoren Führungsmechanismen, Kommunikation sowie Rolle und Verhalten der Führungskräfte erforscht werden. Aufmerksamkeit wird dabei vor allem den PERMA-Lead-Faktoren (Ebner, 2019, S. 70) geschenkt, anhand welcher die Unterschiede und Parallelen von positiven und klassischen Führungskräften herausgefiltert werden sollen. Die PERMA-Lead-Faktoren leiten sich aus dem von Seligman (2012, S.

34) definierten PERMA-Modell ab und werden wie folgt unterschieden: „positive Emotions“ (Positive Emotionen), „Engagement“ (Engagement), „Relationships“ (Soziale Beziehungen), „Meaning“ (Sinnvermittlung) und „Accomplishment“ (Zielerreichung).

Mit dieser Arbeit soll weiters ein Ausblick gegeben werden, wie die mit Home-Office verbundenen Rahmenbedingungen gestaltet werden können, um das Kontrollverhalten von Führungskräften in Zukunft an die veränderten Gegebenheiten gut anpassen zu können. Während manche Branchen gut mit den neuen Herausforderungen umgehen können, haben andere Branchen, wie beispielsweise die Bankenbranche, Probleme mit diesen Veränderungen. Gerade in der Bankenbranche herrschen noch verbreitet starre und hierarchische Strukturen (Schmidt, 2018). Führungskräfte in dieser Branche müssen lernen, mit neuen Arbeitsformen wie Home-Office richtig umzugehen und müssen die notwendigen Kompetenzen für eine gelungene Führung auf Distanz lernen. Aufgrund der zunehmenden Komplexität und der unvorhersehbaren Umweltgegebenheiten verliert das bisher vorherrschende Führungskonzept zunehmend an Bedeutung. Moderne Führung ist geprägt von wechselseitiger Anerkennung und wendet eine respekt- und vertrauensvolle Kommunikation sowie Kooperation an (Ayberk, Kratzer & Linke, 2017, S. 8).

Den Fokus der Arbeit bilden Führungskräfte der mittleren Führungsebene in der österreichischen Bankenbranche, welche über deren Einschätzungen und Wahrnehmungen zum Kontrollverhalten während der Pandemie befragt werden. Aus dieser Arbeit sollen weiters auch wichtige Implikationen für die zukünftige Gestaltung des Arbeitsalltags von Führungskräften und Mitarbeiter:innen aufgezeigt werden.

## **2 Theoretische Grundlagen**

Das folgende Kapitel dokumentiert die theoretischen Grundlagen, welche der Beantwortung der oben angeführten Forschungsfragen dienen. Zunächst werden die Auswirkungen der Covid-Pandemie auf das Arbeitsleben beschrieben. Danach folgt eine Darstellung der neuen Home-Office-Arbeitsform und die damit verbundenen Chancen sowie Herausforderungen. In diesem Zusammenhang sollen die Auswirkungen auf die Führungsrolle und die damit verbundenen Herausforderungen für die Führungskräfte erläutert werden. Anschließend werden die aktuellen Herausforderungen aufgezeigt, mit welchen Banken aktuell und zukünftig konfrontiert sind. Im letzten Theorieteil dieser Arbeit folgt eine Vorstellung des Konzeptes der Positiven Psychologie.

## **2.1 Auswirkungen der Covid-Pandemie auf das Arbeitsleben**

Nachfolgend werden die Auswirkungen der Pandemie in Hinblick auf die Arbeitsumgebung sowie die Arbeitsbedingungen erläutert. Die Arbeitsbedingungen stellen hierbei den Rahmen dar, in welchem die Arbeit verrichtet wird. Die Arbeitsumgebung bildet eine von vielen Arbeitsbedingungen und stand während der Corona-Pandemie besonders im Fokus.

### **2.1.1 Veränderte Arbeitsumgebung**

Die Digitalisierung, Automatisierung sowie Individualisierung trugen maßgeblich zur Veränderung der Arbeitswelt bei. Die Digitalisierung führt beispielsweise dazu, dass immer mehr Arbeitsprozesse automatisiert werden können. Dadurch werden zum einen flexible Arbeitsmodelle vorangetrieben sowie zum anderen die Arbeitstätigkeiten neugestaltet. Fixe Arbeitszeiten und -strukturen werden gelöst und die Verrichtung von Routinetätigkeiten wird vorwiegend von Maschinen durchgeführt (Gerdenitsch & Korunka, 2019, S. 3f.). Die Arbeitsumgebungen und -strukturen wurden nicht nur durch die fortschreitende Technologie verändert, auch die Corona-Pandemie hatte einen ausschlaggebenden Einfluss. Die weltweite Corona-Pandemie führte zu einer Beschleunigung sowie Umgestaltung der Arbeitswelt, welche auch gesellschaftliche sowie soziale Auswirkungen nach sich zog. Immer mehr Mitarbeiter:innen arbeiten im Home-Office und müssen ihre Arbeitsumgebung selbst gestalten. Dabei sollten Arbeitgeber:innen vor allem attraktive, motivierende und gesunde Arbeitsumgebungen fördern, was die Studie „Arbeiten in der Corona-Pandemie“ des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Kooperation mit der DGFP herausfand (Hofmann, Piele A. & Piele C., 2021, S. 14). Im nächsten Kapitel sollen die Folgen von Covid-19 auf die Arbeitsbedingungen dargestellt werden.

### **2.1.2 Einfluss der Covid-Pandemie auf die Arbeitsbedingungen**

Covid-19 hat nicht nur einen einschneidenden Einfluss auf das alltägliche Leben der Menschen genommen, sondern auch die Arbeitsweise und Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer:innen radikal verändert. Einige Unternehmen genehmigen ihren Angestellten ein flexibles Arbeitsmodell, bei welchem diese entweder einige Tage pro Woche oder unter gewissen Voraussetzungen dauerhaft von zuhause arbeiten können (Richardson, 2010, S. 137). Durch Covid-19 veränderten sich die Arbeitsmärkte im Jahr 2020 in mehreren Ländern und die politischen Entscheidungsträger mussten auf diese Herausforderung rasch reagieren. Ein Großteil der Aufgaben wurde aufgrund der Pandemie ins

Home-Office verlagert, dabei zeigen einige Studien jedoch Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchen und Ländern auf (Gallacher & Hossain, 2020, S. 50).

## **2.2 Home-Office als Arbeitsform**

Nachfolgendes Kapitel beschäftigt sich mit der Definition dieser Arbeitsform. Weiters werden die unterschiedlichen Formen von Home-Office näher erläutert. Schließlich werden die Chancen und Risiken dieses Arbeitssettings näher beleuchtet.

### **2.2.1 Definition und Formen von Home-Office**

In der Literatur finden sich verschiedene Definitionen zum Home-Office-Begriff. Nachfolgend werden die wesentlichsten Begriffsunterschiede aufgezeigt. Gemäß dem Bibliographischen Institut wird unter „Home-Office“ ein „[mit Kommunikationstechnik ausgestatteter] Arbeitsplatz im privaten Wohnraum“ und eine „Form der Arbeit von zu Hause aus“ verstanden (Bibliographisches Institut GmbH, 2022). Eine Begriffsdefinition nach deutschem Recht findet sich im Kurzbericht vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung folgendermaßen: „Home-Office“ wird als berufliche Tätigkeit in den eigenen vier Wänden des Beschäftigten definiert (Grunau, Ruf, Steffes & Wolter, 2019, S. 1). Im § 2h Absatz 1 und 2 des österreichischen Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz (AVRAG) wird Home-Office gesetzlich wie folgt definiert:

*„Arbeit im Homeoffice liegt vor, wenn eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer regelmäßig Arbeitsleistungen in der Wohnung erbringt. Arbeit im Homeoffice ist zwischen der Arbeitnehmerin oder dem Arbeitnehmer und der Arbeitgeberin oder dem Arbeitgeber aus Beweisgründen schriftlich zu vereinbaren.“*

Da Home-Office eine Arbeitsform der Telearbeit darstellt, werden die beiden Begriffe überwiegend synonym miteinander verwendet (Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2022). Auch die Definition für das Konzept der Telearbeit ist in der Literatur durchaus unterschiedlich. Im § 2 Abs. 7 der deutschen Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) ist der Begriff der Telearbeit gesetzlich geregelt und wird wie folgt definiert:

*„Telearbeitsplätze sind vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten, für die der Arbeitgeber eine mit den Beschäftigten vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung festgelegt hat. Ein Telearbeitsplatz ist vom Arbeitgeber erst dann eingerichtet, wenn Arbeitgeber und Beschäftigte die Bedingungen der Telearbeit*

*arbeitsvertraglich oder im Rahmen einer Vereinbarung festgelegt haben und die benötigte Ausstattung des Telearbeitsplatzes mit Mobiliar, Arbeitsmitteln einschließlich der Kommunikationseinrichtungen durch den Arbeitgeber oder eine von ihm beauftragte Person im Privatbereich des Beschäftigten bereitgestellt und installiert ist."*

Gemäß Wirtschaftskammer Österreich wird mit Telearbeit die regelmäßige Verrichtung von Arbeit unter Verwendung von diversen Informationstechnologien wie beispielsweise Internet und Telefon außerhalb der Betriebsräume bezeichnet (Wirtschaftskammer Österreich, 2021). Die Arbeitsform der Telearbeit kann in jedem Unternehmen unter der Voraussetzung vereinbart werden, dass eine entsprechende Vereinbarung zwischen Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen abgeschlossen wird.

Die Telearbeit unterscheidet zwischen den drei folgenden Arbeitsformen: Tele-Heimarbeit, Mobile Telearbeit, Telearbeit im Satellitenbüro und Telearbeit in einem Nachbarschaftsbüro (Lackes, Siepermann, Kollmann & Wichert, 2018).

Das Bundesministerium für Arbeit, Sektion Arbeitsrecht und Zentral-Arbeitsinspektorat beschreibt den Begriff „Telearbeit“ als einen Oberbegriff für Home-Office und Mobile Working (Bundesministerium für Arbeit, Sektion Arbeitsrecht und Zentral-Arbeitsinspektorat, 2021). „Mobile Working“ bzw. mobiles Arbeiten wird in der Wissenschaft unterschiedlich diskutiert. Grunau et al. (2019, S. 1) bezeichnen mobiles Arbeiten als eine Arbeitsform, die an keinen festen Arbeitsort gebunden ist. Dabei kann der Arbeitsort völlig flexibel und frei gewählt werden, es bedarf dazu nur diverser mobiler Geräte wie Laptops (Beck, 2019, S. 14ff.).

Mobile Telearbeit wird weiters auch mit dem Begriff Remote Work bzw. Remotearbeit gleichgesetzt, eine Arbeitsform, welche an jedem beliebigen Ort mit einem stabilen Internetzugang verrichtet werden kann (Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2022). Cambridge University Press bezeichnet mit Remote Work *„die Praxis, dass ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin zu Hause oder an einem anderen Ort arbeitet, der nicht der übliche Geschäftssitz einer Organisation ist.“* (Cambridge University Press, 2014).

Durch die zunehmende Flexibilisierung der Arbeit sind weiters auch sogenannte „Business Center“ und „Coworking Spaces“ entstanden. Dabei gründen Betriebe in Regionen mit schlechter Infrastruktur sowie schlechter Verkehrsanbindung Außenstellen für neue Mitarbeiter:innen, welche sodann teilweise zu Büroflächen umgebaut werden.

Coworking Spaces können insbesondere als flexible Büroflächen für Mitarbeiter:innen genutzt werden, welche sich zuhause im Home-Office nicht zurechtfinden oder keine stabile Internetverbindung haben. Business Center bieten darüber hinaus große Arbeitsräume mit Wohlfühlumgebung an, in welchen gemütliche Möbel, Essbereiche sowie Fitnessangebote zur Verfügung stehen (Beck, 2019, S. 16).

Die gegenständliche Masterarbeit bezieht sich weitestgehend auf die Arbeitsform des Home-Office, welche durch die Corona-Pandemie zunehmend zum Vorschein gekommen ist. Die Arbeitstätigkeiten, welche vor der Krise in den Büroräumlichkeiten verrichtet wurden, mussten von den Mitarbeiter:innen im Zuge der Covid-Pandemie vermehrt durch mobile Arbeitsformen erledigt werden. Im nächsten Abschnitt werden die Chancen bzw. Vorteile der Home-Office Arbeitsform vorgestellt.

### **2.2.2 Chancen von Home-Office**

Potenzielle Vorteile der Home-Office-Arbeitsform lassen sich sowohl auf individueller als auch auf organisationaler und gesellschaftlicher Ebene finden.

Vor der Pandemie haben bereits mehrere Studien belegt, dass Remotearbeit oder auch Arbeit im Homeoffice zu einer insgesamt erhöhten Arbeitszufriedenheit führen kann (Gajendran & Harrison, 2007; Masayuki, 2018; Wheatley, 2017). Die Forschung zeigt dabei auf, dass die Arbeitszufriedenheit mit dem Ausmaß der Home-Office-Tätigkeit in Verbindung steht. Die Remotetätigkeit wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus, wenn diese wöchentlich in einem geringen Ausmaß stattfindet. Zu viele Home-Office-Tage pro Woche reduzieren die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter:innen erheblich. Als Gründe für diese Unterschiede werden die reduzierte soziale Interaktion im Berufsalltag genannt (Allen, Golden, Shockley, 2015, S. 47). Weiters bestätigen sowohl europäische als auch deutsche Studien eine hohe Zufriedenheit der Beschäftigten im Home-Office während der Pandemie (Eurofound, 2020, S. 34; Pfnür, Gauger, Bachtal & Wagner, 2021, S. 36).

Weitere wesentliche Vorteile dieser modernen Arbeitsform liegen in der erhöhten Autonomie sowie Flexibilität der Arbeitsgestaltung, welche zu einer besseren Work-Life-Balance führen (Babiel, 2021, S. 18f.). Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird durch die räumliche und zeitliche Flexibilität, welche durch Home-Office während der Pandemiezeit gegeben war, erheblich erleichtert (Emmler & Kohlrausch, 2021, S. 16). Zudem belegt die Studie von Allen et al. (2015, S. 48), dass Mitarbeiter:innen, die die Möglichkeit haben, an einem anderen Standort außerhalb des Büros zu arbeiten im Vergleich zu

Arbeitnehmer:innen mit ausschließlicher Bürotätigkeit ein höheres organisatorisches Engagement aufweisen. Die mit Home-Office verbundene erhöhte Flexibilität sowie Möglichkeit der freien Arbeitszeiteinteilung scheint maßgeblich dafür verantwortlich zu sein, dass Arbeitnehmer:innen ein hohes organisationales Commitment aufweisen. Dies bestätigt auch die Studie von Charalampous et al. (2018, S. 21). Zudem sind Mitarbeiter:innen in der Home-Office-Tätigkeit einem deutlich geringeren Arbeitsstress sowie Arbeitsermüdung ausgesetzt (Allen et al., 2015, S. 48). Diese Ergebnisse entsprechen weiters auch den Erfahrungen der Studien von Ahlers, Mierich und Zucco (2021, S. 13) sowie Frodermann, Grunau, Haas und Müller (2021, S. 6ff.) insofern, dass sich Mitarbeiter:innen während der Pandemiezeit im Home-Office trotz Kinderbetreuungspflichten relativ selten belastet gefühlt haben.

Hinsichtlich der Arbeitsproduktivität bestätigen Allen et al. (2015, S. 48f.), dass sich die Nutzung von Remotearbeitsmöglichkeiten positiv auf die individuelle Arbeitsleistung sowie Produktivität der Belegschaft auswirkt. Diese Ergebnisse korrespondieren ebenfalls mit Studien und Umfragen aus Deutschland, welche herausfanden, dass Mitarbeiter:innen während der Pandemie im Home-Office produktiver sowie effizienter gearbeitet haben (Beenken, Michalczyk & Radtke, 2020, S. 31; Emmler & Kohlrausch, 2021, S. 16; Frodermann et al., 2021, S. 8). Zudem bestätigt auch eine europäische Studie die Erhöhung der Arbeitseffektivität durch Home-Office während der Corona-Pandemie, welche maßgeblich mit der Flexibilisierung der Arbeitsgestaltung zusammenhängt (Ipsen, Veldhoven, Kirchner & Hansen, 2021, S. 7f.). Diese höhere Produktivität resultiert unter anderem auch aus dem Zeitgewinn, der sich durch den Wegfall von stressigen Pendelzeiten zum Arbeitsplatz ergibt (Barrero, Bloom & Davis, 2021, S. 25). Des Weiteren trug die verbesserte IT-Technologie enorm dazu bei, dass die Produktivität im Home-Office zunahm (Davis, Ghent & Gregory, 2021, S. 3).

Im Rahmen der im Jahr 2021 durchgeführten Studie „Digital Leadership and Health“ wurden Führungskräfte unter anderem zu den Auswirkungen von Home-Office auf Zufriedenheit, Engagement und Gesundheit befragt. Dabei zeigt sich, dass Beschäftigte mit Home-Office-Möglichkeit ein deutlich höheres organisationales Commitment zeigen. Weiters führt die Home-Office-Tätigkeit zu einem leicht erhöhten Engagement, wenn Mitarbeiter:innen freiwillig im Home-Office arbeiten. Beschäftigte, die unfreiwillig im Home-Office tätig sind, weisen ein geringeres Engagement auf (Krick, Felfe, Neidlinger, Klebe, Tautz, Schübbe, Frontzkowski, Gubernator, Hauff & Renner, 2022).

Diese gesellschaftlichen Vorteile haben wiederum positive Auswirkungen auf die Umwelt sowie das gesamte Verkehrswesen und begünstigen die Reduktion von Verkehr sowie Verkehrsemissionen. Ein weiterer essenzieller Vorteil besteht in der Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes angesichts der aktuellen Covid-Pandemie. Home-Office trägt wesentlich dazu bei, die Geschäftsfähigkeit von Organisationen in Hinblick auf Naturkatastrophen, Pandemien oder anderer Störungen sicherzustellen. Die Remote-tätigkeit bietet Beschäftigten mit gesundheitlichen oder Mobilitätseinschränkungen zudem auch Vorteile durch erweiterte Arbeitsmöglichkeiten (Allen et al., 2015, S. 56ff.).

Da Home-Office nicht nur Vorteile mitbringt, werden im nächsten Kapitel auch die Risiken im Zuge der Implementierung dieser Arbeitsform erläutert.

### **2.2.3 Herausforderungen von Home-Office**

Auch wenn sich für viele Arbeitnehmer:innen durch Home-Office zahlreiche Vorteile ergeben, lassen sich auch bestimmte Probleme und Herausforderungen aufzählen.

Studien zum Home-Office vor der Pandemiezeit belegen, dass das Finden eines Gleichgewichts zwischen Arbeit und Freizeit nicht immer leicht ist (Grunau, Ruf, Steffes & Wolter, 2019, S. 8). Zu ähnlichen Erkenntnissen kommt auch eine Studie von Allen et al. (2015, S. 46), welche aufzeigt, dass es nur geringe empirische Evidenz dafür gibt, dass sich die Home-Office-Tätigkeit positiv auf die Trennung von Beruf und Familie auswirkt. Diese Ausführungen lassen sich in der empirischen Studie von Pfnür et al. (2021, S. 24) zur Arbeit im Home-Office während der Pandemie insofern bestätigen, dass Beschäftigte im Home-Office weniger Pausen machen und verstärkter erreichbar sind als im Büro.

Die größte mit dieser Arbeitsform verbundene Herausforderung liegt in der sozialen und beruflichen Isolation (Allen et al., 2015, S. 53). Zu ähnlichen Erfahrungen kommen auch Studien während der Corona-Zeit, die belegen, dass Mitarbeiter:innen im Home-Office sich häufiger isoliert fühlen (Eurofound, 2020, S. 40; Ipsen et al., 2021, S. 2). Aus diesem Grund wurde aufgezeigt, dass viele Beschäftigte, welche im Home-Office arbeiten, wieder am gewohnten betrieblichen Arbeitsplatz zurückkehren wollen (Bonin & Rinne, 2021, S. 25). Die Befunde aus der HBS-Erwerbstätigenbefragung zur Arbeitnehmer:innenzufriedenheit im Home-Office zeigen zudem, dass die Kommunikation und der persönliche Austausch leiden und nicht durch Kommunikationsmedien wie E-Mail, Telefon- und Videokonferenzen ersetzt werden können (Ahlers et al., 2021, S. 16).

In einer Studie zu den Auswirkungen und der Geschlechterbetroffenheit von Homeoffice vor und nach Corona zeigt sich, dass sich die Zusammenarbeit im Home-Office



zwischen den Kolleg:innen und Führungskräften deutlich vermindert hat sowie eine Verschlechterung der Arbeitsergebnisse zu erkennen ist. Das zeigt sich insbesondere bei Frauen, aufgrund des höheren Home-Office-Anteils sowie der stärkeren Kinderbetreuungsarbeit (Demmelhuber et al., 2020, S. 2f.).

In Bezug auf die Karrieremöglichkeiten konnte die Studie von Frodermann et al. (2020, S. 6) zur Veränderung des Arbeitsalltags durch Corona aufzeigen, dass einige der Befragten der Meinung sind, Home-Office behindere die Aufstiegschancen. Zu ähnlichen Ergebnissen kamen weiters Allen et al. (2015, S. 49), die in ihren Studien zeigten, dass viele Arbeitnehmer:innen Home-Office nicht in Anspruch nehmen, aus Angst vor negativen Auswirkungen auf zukünftige Karriereperspektiven.

Speziell in der Bankenbranche stehen Führungskräfte im Zuge der plötzlichen Umstellung auf Home-Office vor einer Herausforderung. Diese sind dazu angehalten, Mitarbeiter:innen hinsichtlich der Veränderungen und Herausforderungen im Zusammenhang mit der Finanzbranche bestmöglich zu begleiten sowie zu unterstützen. Die Führungsarbeit muss Mitarbeiter:innen darauf vorbereiten sowie diese motivieren, die Veränderungen mit zu gehen und deren eigenen Stärken dabei bestmöglich einzusetzen. Um dies zu ermöglichen, sollten Führungskräfte positive Führungsansätze leben und sich klar auf die Mitarbeiter:innen fokussieren. Im folgenden Kapitel wird auf das Forschungsfeld der Positiven Psychologie eingegangen, durch welches sich positive Führungsansätze entwickelt haben.

## **2.3 Positive Psychologie**

Bei der Positiven Psychologie handelt es sich um ein noch sehr junges Forschungsgebiet, welches erst im Laufe der letzten Jahre in den Mittelpunkt der wissenschaftlichen Forschung gelang. In diesem Kapitel wird zunächst die Entwicklung der Positiven Psychologie beschrieben, danach werden die wichtigsten Themenfelder der Positiven Psychologie dargestellt. Anschließend folgt eine Vorstellung des zentralen Konzeptes „Flourishing“ sowie die Beschreibung der zugrundeliegenden Theorien von Martin Seligman.

### **2.3.1 Entwicklung**

Die Entwicklung der Positiven Psychologie wurde maßgeblich von Martin Seligman vorangetrieben (Blickhan & Eid, 2018, S. 12). Im Jahr 1998, als Martin Seligman zum Präsidenten der American Psychological Association (APA) gewählt wurde, kritisierte er, dass sich die Forschung der Psychologie nicht nur auf die negativen Aspekte wie Defizite

und Krankheiten fokussieren sollte, sondern auch auf die lebenswerten Faktoren und merkte an, dass die Psychologie einen neuen Blickwinkel benötigt (Seligman, 1998, S. 559). Seit dem Zweiten Weltkrieg fokussierte sich die psychologische Forschung hauptsächlich auf die Heilung von psychischen Störungen und Erkrankungen. Wie Menschen ein produktiveres und erfüllteres Leben führen und wie sie ihre Stärken und Fähigkeiten fördern können, wurde in der psychologischen Forschung vernachlässigt (Linley, Joseph, Harrington & Wood, 2006, S. 4). Obwohl sich bereits in der Humanistischen Psychologie von Abraham Maslow (1954) eine Entwicklung in Richtung positiverer Psychologie abzeichnen lässt, zählt Seligman eindeutig zu den Pionieren der Positiven Psychologie. Die Positive Psychologie als wissenschaftliche Disziplin beschäftigt sich mit dem psychischen Wohlbefinden sowie der persönlichen Entwicklung und wie diese Faktoren für ein gelungenes und erfülltes Leben gefördert und beibehalten werden können (Blickhan & Eid, 2018, S. 15). Ziel der Positiven Psychologie ist es, einen Sinn sowie die Erfüllung im Leben aller Menschen zu finden. Die Positive Psychologie unterstützt dabei, die eigenen Stärken anzuwenden, positive Gefühle zu verspüren sowie dadurch die Gesellschaft positiver zu erleben (Blickhan & Eid, 2018, S. 23). Das Hauptziel der Positiven Psychologie ist die optimale Leistungsfähigkeit in biologischen, erfahrungsbezogenen, persönlichen, beziehungsrelevanten, gesellschaftlichen, kulturellen und globalen Ebenen (Blickhan & Eid, 2018, S. 27).

Positive Psychologie wird gemäß den Autor:innen Sheldon, Fredrickson, Rathunde, Csikszentmihalyi und Haidt (2000 übersetzt von Blickhan, 2015, S. 23) wie folgt definiert:

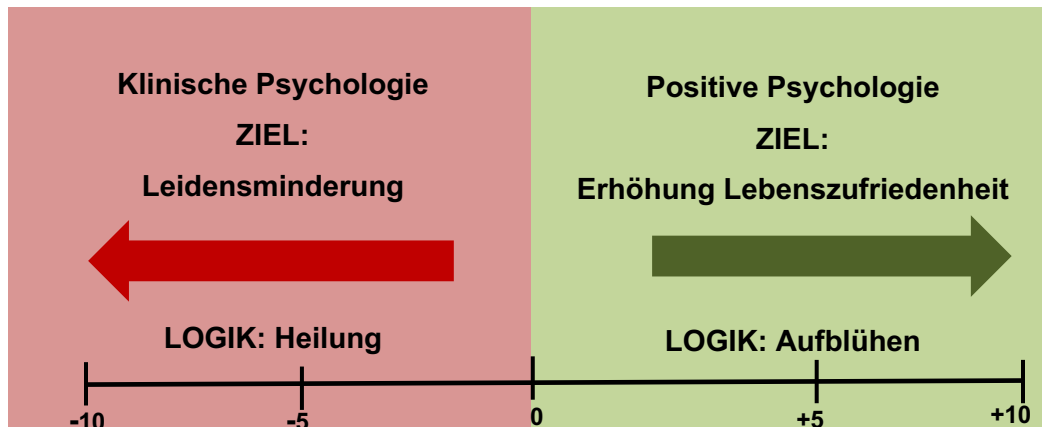
*„Positive Psychologie ist wissenschaftliche Forschung zu optimaler menschlicher Leistungsfähigkeit. Positive Psychologie hat das Ziel, Faktoren zu entdecken und zu unterstützen, die Einzelnen und Gemeinschaften dabei helfen aufzublühen („to thrive“). Die Positive Psychologie beinhaltet eine Verpflichtung für wissenschaftlich arbeitende Psychologen, ihre Aufmerksamkeit auf die Quelle psychischer Gesundheit zu richten und damit über die bisherige Betonung von Krankheit und Störung hinauszugehen.“*

Das Forschungsfeld der Positiven Psychologie ist weiters verbunden mit der Präventionsforschung. Die wesentliche Frage dabei war, wie die Entstehung psychischer Erkrankungen verhindert werden kann. In diesem aufblühenden Forschungsgebiet wurden menschliche Stärken wie Mut, Optimismus, Hoffnung, Glaube, Ehrlichkeit und Ausdauer als entgegenwirkende Puffer für psychische Krankheiten deklariert. Positive Psychologie

soll sich auf das individuelle Wohlbefinden, Zufriedenheit, Hoffnung, Optimismus, Flow und das Glück konzentrieren (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, S. 7f.).

Die Positive Psychologie als junger Teilbereich der Psychologie wurde als positive Ergänzung zu den bereits bestehenden Klassifikationssystemen der klinischen Psychologie entwickelt (Ebner, 2019, S. 46f.). Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht diese Gegenüberstellung.

Abbildung 1: Logik der Positiven Psychologie



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ebner (2019, S. 46f.)

Die oben angeführte Abbildung soll verdeutlichen, dass das Fernbleiben negativer psychischer Störungen wie Depression, Angststörungen oder anderen psychischen Erkrankungen nicht automatisch zu einer hohen Lebenszufriedenheit, Glück oder Sinnhaftigkeit führt. Dieser Zustand wird anhand einer Skala von minus 10 bis plus 10 erfasst, bei welcher null eine neutrale Situation beschreibt, in der weder Leid noch Freude erlebt werden. Die Klinische Psychologie erschafft Diagnosemöglichkeiten, Interventionen sowie Behandlungen für Menschen, welche im Minusbereich angesiedelt sind. Diese werden von wissenschaftlich fundierten Techniken der Positiven Psychologie ergänzt, welche für Menschen in alltäglichen Lebenssituationen hilfreich sind. Schließlich werden mit dieser Ergänzung der Positiven Psychologie nützliche Methoden für ein glückliches und zufriedenes Leben der Menschen entwickelt (Ebner, 2019, S. 47).

### 2.3.2 Forschungsfeld der Positiven Psychologie

Aus dem Forschungsgebiet der Positiven Psychologie sind unterschiedliche Themenfelder entstanden. Unter anderem lassen sich die folgenden Forschungsfelder aufzählen: die Self-Determination Theory von Deci und Ryan (2008), die Subjective Well-Being Theory von Diener (1984), das Flow-Modell von Csikszentmihalyi (1990), die Broaden-And-

Build Theory von Fredrickson (2001), die Authentic Happiness Theory von Seligman (2002) sowie die Weiterentwicklung Flourishing (2011) von Seligman (Al Taher, 2021).

Im nachfolgenden Unterkapitel wird im Zuge der Vorstellung der Wellbeing Theory ein besonderer Fokus auf die Forschungen von Mihaly Csikszentmihalyi sowie Barbara Fredrickson gelegt, da diese als wesentliche Vorreiter:innen der Positiven Psychologie gelten (Al Taher, 2021).

### **2.3.3 Flourishing**

Die Flourishing-Forschung stellt einen zentralen Bestandteil der Positiven Psychologie dar. Flourishing meint übersetzt das Aufblühen der Menschen. Das Konzept Flourishing beschäftigt sich mit dem subjektiven Wohlbefinden, der psychischen Leistungsfähigkeit sowie dem persönlichen Wachstum eines Individuums. In diesem Prozess sind kognitive, emotionale sowie verhaltensbezogene Faktoren einer Person inbegriffen (Blickhan, 2015, S. 39). Flourishing kann anhand von drei Modellen der Positiven Psychologie beschrieben werden: The Mental Health Continuum nach Keyes (2002), das Spektrum geistiger Gesundheit nach Huppert (2013) sowie die Elemente des Wohlbefindens nach Seligman (2011), welche nachfolgend beschrieben werden.

Das Konzept für Wohlbefinden wurde von Seligman bereits im Jahr 2005 in seiner Authentic Happiness Theory beschrieben. Gemäß diesem Modell stellen die drei Faktoren Sinn (Meaning), Engagement (Engagement) sowie Positive Emotionen (Positive Emotions) die wesentlichen Faktoren für menschliches Wohlbefinden und Glück dar. Im Jahr 2011 erweiterte Seligman sein Modell um zwei weitere Elemente: positive Beziehungen (Positive Relationships) sowie Zielerreichung (Accomplishment), mit welchen die erweiterte Wellbeing Theory entstand. Diese fünf Faktoren begünstigen gemeinsam Flourishing und wirken sich somit förderlich für das Wohlbefinden und Aufblühen der Menschen aus. Gegensätzlich zu den beiden vorgenannten Konzepten von Keyes (2002) und Huppert (2013) lässt sich das Wellbeing-Konzept von Seligman nicht empirisch belegen, sondern ist auf verschiedene einzelne Studien begründet, welche in ein gemeinsames Modell integriert wurden. Aufgrund der einfachen Verständlichkeit bietet dieses Modell zahlreiche Praxisvorteile (Blickhan, 2015, S. 45f.).

Um ein besseres Verständnis für das Forschungsfeld der Positiven Psychologie zu erhalten, folgt eine Vorstellung der Modelle Authentic Happiness Theory sowie Wellbeing Theory nach Seligman (2011).

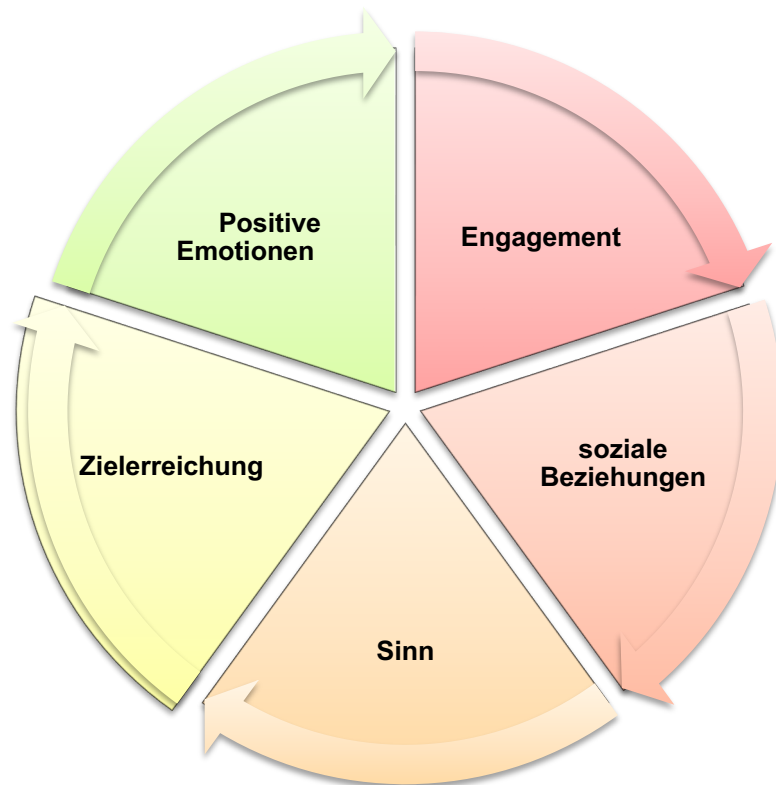
## **Authentic Happiness Theory**

Die ursprüngliche „Authentic Happiness Theory“ umfasst folgende drei Dimensionen von Glück und Wohlbefinden: Sinn (Meaning), Engagement (Engagement) und Positive Emotionen (Positive Emotions), welche in der nachfolgenden Wellbeing Theory aufgezeigt werden. Da das Glück sehr schwer messbar ist, soll mit der Konzeption der Authentic Happiness Theory eine bessere Definition von Glück ermöglicht werden (Seligman, 2015, S. 27). Nach Seligman beschäftigt sich die Positive Psychologie demnach mit den glücklichen und unglücklichen Momenten sowie der daraus ableitbaren Stärken und Tugenden, welche für das Wohlbefinden der Menschen verantwortlich sind (Seligman, 2014, S. 26). Da sich für Seligman im Laufe der Zeit das Ziel der Positiven Psychologie in Richtung Wohlbefinden und Aufblühen der Menschen entwickelte, führte er seine Authentic Happiness Theory weiter aus und beschrieb in Folge die Wellbeing Theory, auf welche nachfolgend eingegangen wird.

## **Wellbeing Theory – PERMA-Modell**

Die Forschungstätigkeit zur Authentic Happiness Theory brachte für Seligman (2011) weitere Komponenten hervor, welche in der Theorie nicht ausreichend behandelt wurden. Er betonte, dass die Definition und das Stärken von Glück alleine nicht ausreichend waren, um menschliches Wohlbefinden und in weiterer Folge Flourishing zu fördern. Seligman (2012, S. 13) nimmt an, dass sich die Positive Psychologie heute hauptsächlich mit dem Wohlbefinden beschäftigt, dass das Wohlbefinden anhand dem „Aufblühen“ der Menschen gemessen wird und dass sich die Positive Psychologie die Verstärkung dieses Aufblühens als Hauptziel zur Aufgabe macht. Infolgedessen wurde die Authentic Happiness Theory von Seligman (2011) erweitert und es entstand die neue Wellbeing Theory. Diese Theorie stellt nun das Wohlbefinden jedes einzelnen Individuums in den Mittelpunkt. Die Theorie Authentic Happiness mit den Elementen Positive Emotionen, Sinn sowie Engagement wurde somit um zwei Komponenten erweitert, nämlich Positive Beziehungen (Positive Relationships) sowie Zielerreichung (Accomplishment). Diese fünf Elemente lassen sich im Englischen zum Akronym PERMA zusammenfassen: **P**ositive Emotions (Positive Emotionen), **E**ngagement, **P**ositive **R**elationships (Soziale Beziehungen), **M**eaning (Sinn) und **A**ccomplishment (Zielerreichung) (Seligman, 2012, S. 16). Jedes dieser fünf Elemente trägt zur Definition von Wohlbefinden bei und einige dieser fünf Faktoren lassen sich subjektiv durch eine individuelle Selbsteinschätzung messen (Seligman, 2012, S. 24). Diese fünf Faktoren sind in der nachfolgenden Abbildung zusammengefasst.

Abbildung 2: PERMA-Modell des Wohlbefindens



Quelle: Eigene Darstellung

#### 2.1.1.1 Positive Emotions (Positive Emotionen)

Gemäß Seligman (2012, S. 16) handelt es sich bei den positiven Emotionen um das erste Element der Theorie des Wohlbefindens. Zu diesem Element lassen sich die Faktoren Glück sowie Lebenszufriedenheit zählen, welche subjektiv messbar sind. Emotionen lassen sich auch in Gefühlen definieren. Durch Gefühle ist es Menschen möglich die Aufmerksamkeit zu beeinflussen sowie Menschen zu Handlungen zu bewegen. In der Emotionsforschung sind fünf Grundemotionen bekannt:

- Wut/Zorn/Aggression,
- Freude/Lust/Sexualität,
- Angst/Panik,
- Trauer,
- Interesse/Neugier.

Wir benötigen Gefühle um unsere äußere Welt beurteilen sowie steuern zu können. Bei den oben aufgezählten Grundgefühlen wird in der Psychologie weiters zwischen

positiven Gefühlen wie Lust und negativen Gefühlen, wie Unlust unterschieden. Seligman (1999) beschäftigte sich in seiner wissenschaftlichen Forschung mit dem Sinn der positiven Emotionen und lieferte in diesem Zusammenhang in seinen Studien interessante Befunde, welche nachfolgend dargestellt werden:

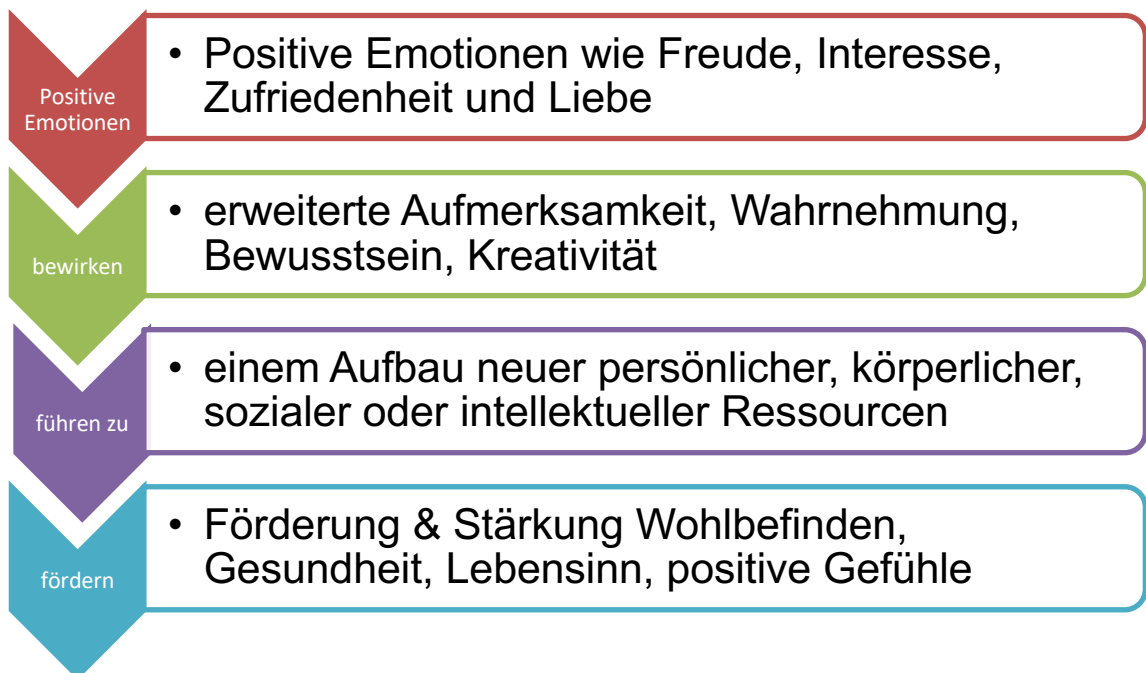
- durch positive Emotionen werden bestehende, angeborene, geistige, körperliche sowie zwischenmenschliche Ressourcen vergrößert. Vorhandene Potenziale vermehren sich somit durch positive Emotionen,
- positive Emotionen erzeugen besondere Stimmungsumgebungen, in welchen das Denken der Menschen in Richtung Kreativität, Toleranz und Konstruktivität gelenkt wird,
- positive Emotionen sind förderlich für die körperliche Gesundheit. Durch ein positives Mindset sowie das Erleben von Glücksgefühlen bleiben Menschen gesund und altern langsamer,
- positive Emotionen führen zu einer Produktivitätssteigerung beim Arbeiten,
- positiv erlebte Gefühle führen dazu, dass negative Emotionen nicht mehr so stark vorherrschen können. Durch das verstärkte Erleben von positiven Emotionen bewältigen glückliche Menschen Krisen einfacher,
- Menschen mit positiven Gefühlen haben bessere soziale Beziehungen und mehr Freunde als unglückliche Menschen,
- Positive Emotionen können sich auf unterschiedliche Zeitpunkte beziehen: richten sich gefühlte Emotionen auf die Vergangenheit, werden Stolz sowie Zufriedenheit erlebt. Positive Emotionen der Gegenwart sind beispielsweise Freude, Gelassenheit oder ein Flow-Erlebnis. Freuen sich Menschen auf die Zukunft und erleben in diesem Zusammenhang positive Emotionen treten Gefühle von Optimismus oder Zuversicht auf (Seligman, 1999 zitiert in Seliger, 2014, S. 36ff.).

In diesem Zusammenhang liefert weiters auch das Broaden-and-Build-Modell nach Fredrickson (2001) interessante Erkenntnisse, wie sich positive Emotionen auf unser Denken, Handeln und Fühlen auswirken. Gemäß der Broaden-and-Build-Theorie erweitern positive Emotionen wie Freude, Interesse, Zufriedenheit und Liebe die Denk- und Handlungsweisen sowie Wahrnehmung der Menschen (broaden) und führen dabei zu einem Aufbau von persönlichen Ressourcen (build) (Blickhan & Eid, 2018, S. 75). Die zentralen Grundsätze dieser Theorie wurden in den darauffolgenden Jahren in vielzähligen

weiteren Studien publiziert (Fredrickson, 2001; 2004; 2013; Fredrickson & Branigan, 2005; Fredrickson & Siegel, 2017).

Das Modell besteht aus zwei nacheinander folgenden und aufbauenden Prozessen, welche sich jeweils selbst verstärken und einen Kreislauf bilden, was in nachfolgender Abbildung ersichtlich wird.

Abbildung 3: Broaden-and-Build-Modell



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fredrickson (2001)

Der Zustand des „Broadening“ äußert sich insofern, dass erlebte positive Gefühle wie Freude, Interesse, Zufriedenheit und Liebe die Informationsverarbeitung im Gehirn verändern. Durch positiv empfundene Gefühle entstehen neue Denk- und Handlungsweisen und die Wahrnehmung erweitert sich. Die Aufmerksamkeit und das Bewusstsein weiten sich aus und sorgen für eine Anregung der geistigen Flexibilität, Kreativität und Widerstandsfähigkeit. Damit dieser Selbstmechanismus Wirkung zeigt, ist die Regelmäßigkeit der erlebten positiven Gefühle ausschlaggebend. Fredrickson (2001) zeigt in ihrem Modell auf, dass für ein persönliches und psychisches Wohlbefinden regelmäßig erlebte positive Emotionen notwendig sind. Durch positive Emotionen können sich Menschen in allen Lebensbereichen verbessern und neue körperliche, psychische, geistige und soziale Ressourcen erlernen, was durch den zweiten „Building-Prozess“ erklärt wird.



Durch das erweiterte Bewusstsein sowie die neu erlernten Denk- und Handlungsmuster werden neue Ressourcen aufgebaut. Die durch positive Emotionen entstandenen Ressourcen können sich sowohl in körperlichen als auch in sozialen sowie intellektuellen, emotionalen und handlungsbezogenen Ressourcen zeigen, welche in nachfolgender Tabelle dargestellt sind.

Tabelle 1: Ressourcenformen inklusive Beispiele

Form der Ressource	Beispiele
Körperlich	Verbessertes Immunsystem und Herzfrequenz
Sozial	Positive Beziehungen, Empathie und Feingefühl
Intellektuell, emotional, handlungsbezogen	Förderung von Flexibilität, Kreativität & Selbstwirksamkeit; Optimismus, Sinnerleben, Offenheit & Achtsamkeit

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Blickhan und Eid (2018, S. 76)

Neu aufgebaute körperliche Ressourcen zeigen sich in einem verbesserten Immunsystem und Herzfrequenz und die Dauer der Krankheit reduziert sich. Menschen mit ausgebauten sozialen Ressourcen haben positivere soziale Beziehungen, ein erhöhtes Feingefühl sowie mehr Empathie. Durch intellektuelle, emotionale und handlungsbezogene Ressourcen werden Flexibilität, Kreativität sowie Selbstwirksamkeit angeregt und Eigenschaften wie Optimismus, Sinnerleben, Offenheit sowie Achtsamkeit gefördert. Gemäß Fredrickson (2001) führen regelmäßig positiv erlebte Emotionen weiters zum Zustand des „Flourishing“, indem die ausgebauten Ressourcen die persönliche Widerstandsfähigkeit in schweren Lebenssituationen fördern (Blickhan & Eid, 2018, S. 75ff.).

Somit kann zusammengefasst werden, dass die Broaden-and-Build-Theorie (Fredrickson, 2001) durch das Erleben von positiven Emotionen die menschliche Wahrnehmung verändert und erweitert. Durch die neu erlernte Offenheit und Flexibilität werden dadurch langfristige positive Ressourcen in allen Lebensbereichen aufgebaut.

### 2.1.1.2 Engagement

Engagement zeigt sich gemäß Ebner (2019) insofern, wenn Menschen ihre eigenen Stärken und Schwächen erkennen, diese im Arbeitsleben nutzen und weiterentwickeln.

Durch diese Stärkenorientierung können sich Menschen voll entfalten und in der Aufgabenausführung bei einer richtigen Balance zwischen Über- und Unterforderung in einen Flow-Zustand fallen (Ebner, 2019, S. 66f.). Dieses Flow-Erlebnis äußert sich in einem völligen Aufblühen in einer Tätigkeit und führt zu einer absoluten Fokussierung auf eine Handlung. Mihaly Csikszentmihalyi, welcher den Flow-Begriff wesentlich beeinflusste, beschreibt den Flow-Zustand als eine fließende Handlung, durch welche Menschen selbstwirksam und handlungsfähig werden. Flow-Erlebnisse haben positive Auswirkungen auf die Motivation sowie die Gesundheit von Menschen und fördern die intrinsische Motivation (Blickhan, 2015, S. 191).

Zudem zeigt Blickhan (2015) auf, dass das Flow-Gefühl positive Gefühle erzeugt und sich positiv auf das menschliche Verhalten auswirkt. Regelmäßige Flow-Ereignisse fördern die Weiterentwicklung und Verbesserung der eigenen Fähigkeiten, die Widerstandsfähigkeit, führen zu einer Stärkung des Selbstwerts und dadurch zu langfristigem persönlichem Wachstum (Blickhan, 2015, S. 201f.).

Um Flow-Ereignisse zu erleben, bedarf es gemäß Nakamura und Csikszentmihalyi (2002, S. 195) zum einen wahrgenommene Handlungsmöglichkeiten bzw. Herausforderungen, welche die bereits bestehenden Fähigkeiten erweitern. Zum anderen sind klar gesetzte Ziele sowie ein unmittelbares Feedback über die bereits erreichten Fortschritte erforderlich, um ein völliges Aufgehen in einer Tätigkeit zu verspüren. Auch die Studie von Rheinberg, Manig, Kliegl, Engeser und Vollmeyer (2007, S. 105ff.) zum Flow-Erleben liefert die bedeutsame Erkenntnis, dass Flow-Ereignisse eindeutig von einer Zielsetzung abhängig sind.

Dieses Flow-Erleben äußert sich insbesondere durch folgende Merkmale (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002, S. 195f.):

- die Aufmerksamkeit wird bewusst auf den Moment und die Tätigkeit gelenkt (intensive Konzentration auf die Aufgabenausführung),
- die Handlung und das Bewusstsein verschmelzen miteinander,
- das reflektierende Selbstbewusstsein wird vergessen,
- Gefühl einer Kontrolle der eigenen Handlungsmöglichkeiten,
- Verlust des Zeitgefühls,
- die Tätigkeit wird als intrinsisch lohnend empfunden.

Zusammenfassend lässt sich erwähnen, dass der Flow-Zustand sich positiv auf die intrinsische Motivation auswirkt und positive Emotionen erzeugt.

#### 2.1.1.3 Relationships (Soziale Beziehungen)

Positive soziale Beziehungen äußern sich gemäß Ebner (2019, S. 67) in Freundschaftsbeziehungen, in Liebesbeziehungen, im Arbeitsteam oder in der Familie. Damit sich Menschen voll entfalten können, benötigen sie Unterstützung sowie ein gutes Netzwerk zu anderen Menschen. Nach Seligman (2011, S. 21f.) tragen positive soziale Beziehungen zum Wohlbefinden der Menschen bei und können unabhängig von den anderen PERMA-Faktoren gemessen werden. Obwohl die PERMA-Elemente unabhängig voneinander betrachtet werden, stehen positive soziale Beziehungen in einem hohen Zusammenhang mit Engagement, positiven Emotionen, Sinn sowie Erfolg.

#### 2.1.1.4 Meaning (Sinn)

Ein weiteres Element im Wohlbefindens-Modell bezieht sich auf die erlebte Sinnhaftigkeit. Menschen haben das Bedürfnis, etwas zu tun, was sowohl bedeutungsvoll als auch größer ist als deren Selbst. Menschen engagieren sich mehr und sind erfüllter, wenn sie einen Sinn in ihrer Tätigkeit verspüren (Ebner, 2019, S. 67). Das Sinn-Erleben fördert das Wohlbefinden der Menschen und wird unabhängig von den anderen PERMA-Faktoren Engagement, positive Emotionen, Zielerreichung sowie soziale Beziehungen gemessen (Seligman, 2011, S. 17f.). Bereits seit vielen Jahren beschäftigt sich die Motivationsforschung mit dem Streben nach dem Sinn. Der Begründer des psychotherapeutischen Ansatzes der Logotherapie und Existenzanalyse, Viktor Frankl, behauptet, dass die Menschen durch die Suche nach dem Lebenssinn angetrieben werden (Frankl, 2015). Gemäß Frankl (2015) stellt dies einen bedeutsamen Faktor für ein zufriedenstellendes Leben dar. Sehen Menschen in ihrem Leben keinen Daseinssinn, so existieren sie in einer Leere, was eine Form des Sinnlosigkeitserlebens darstellt (Ebner, 2019, S. 240). Empirischen Studien zufolge liegt eine eventuelle Ursache für das Entstehen von Depressionen im Fehlen eines Lebenssinns sowie dem Empfinden von Sinnlosigkeit in der Tätigkeit (Reker, 1997; Steger, Mann, Michels & Cooper, 2009).

Ein Ansatz, welcher den Prinzipien von Frankl (2015) folgt und einen wesentlichen Forschungsbeitrag zur Positiven Psychologie leistete, wird von Paul Wong verfolgt. Gemäß Wong (2010) ist es ein wesentliches menschliches Bedürfnis, einen Sinn im Leben zu sehen. Das Empfinden eines Sinns fördert „Flourishing“ und ermöglicht negative

Emotionen in positive Gefühle umzuwandeln. Ein sinnvolles Leben wird von Wong (2010) als ideales Leben bezeichnet, welches sich in die folgenden vier Bereiche gliedern lässt: Erfüllung, Erfolg, Leere und Misserfolg. Gemäß Wong (2010) lassen sich fünf Handlungsempfehlungen aufzeigen, welche für ein ideales Leben förderlich sind (Blickhan, 2015, S. 284f.):

- die Festigung der eigenen Werte und Standards,
- Bewusstsein für Sinn-Erleben stärken,
- Aufrechterhaltung und Pflege guter sozialer Beziehungen,
- ideenreiche, produktive sowie hilfsbereite Handlungsweise und
- das Verfolgen eigener Träume und Ziele.

Das Sinn-Modell von Wong (2010) beinhaltet vier Faktoren: Purpose (Bestimmung), Understanding (Verständnis), Responsibility (Verantwortung) und Enjoyment & Evaluation (Freude und Reflexion). Diese Dimensionen bilden zusammen das PURE-Modell, welches nachfolgend dargestellt wird (Blickhan, 2015, S. 285f.):

### **Bestimmung**

Mit Bestimmung oder Purpose sind zentrale Werte, Ziele und Prioritäten des Lebens gemeint, durch welche das Leben einen Sinn erhält und bedeutsam erscheint.

### **Verständnis**

Mit Verständnis oder Understanding wird das Verstehen der eigenen Rolle sowie das Verständnis für die Mitmenschen bezeichnet, welches dazu beiträgt, Richtiges von Falschem zu unterscheiden.

### **Verantwortung**

Mit Verantwortung oder Responsibility wird die eigene persönliche Ethik sowie Moral bezeichnet, welche eine grundlegende Wahlfreiheit sowie Möglichkeit der Selbstbestimmung auf individueller Ebene anbietet. Aus gesellschaftlicher Sicht bezieht sich dieser Faktor auf die bürgerliche Verantwortlichkeit.

### **Freude und Reflexion**

Freude ist das Ergebnis eines Lebens, welches von Verantwortlichkeit sowie Selbstbestimmtheit geprägt ist. Dies ermöglicht ein Leben voller Wohlbefinden und innerlicher Ruhe und Ausgeglichenheit. Mit diesem Element des PURE-Modells ist es durch

persönliche Reflexion möglich, psychische Reife sowie persönliches Wachstum zu erlangen.

#### 2.1.1.5 Accomplishment (Zielerreichung)

Die Zielerreichung wird vor allem in westlichen Regionen durch quantitative Faktoren in Organisationen oder beim Sport erhoben. „Accomplishment“ im PERMA-Modell meint den subjektiv wahrgenommenen Erfolg, welcher sich im Erreichen von Zielen, Kompetenz sowie der Selbst-Effizienz äußert (Butler & Kern, 2016, S. 3f.). Menschen suchen aktiv nach Erfolg und wollen ein erfolgreiches Leben führen. Die Dimension der Zielerreichung wird auch dann von den Menschen angestrebt, wenn keine positiven Emotionen, Sinn oder soziale Beziehungen vorhanden sind (Seligman, 2011, S. 18).

Wie Ziele formuliert werden können, zeigt der Begründer des Positive Leadership, Kim Cameron (2013) mit seinem Modell „Everest-Ziele“. Diese Ziele beinhalten fünf Faktoren, welche abschließend dargestellt werden (Blickhan, 2015, S.144f.):

- Everest-Ziele dokumentieren positive Abweichungen, die nicht nur Problemlösungen im Fokus haben, sondern auch außergewöhnliche Leistungen. Mit dieser Zielsetzung sollen Ergebnisse generiert werden, welche über dem normalen Niveau liegen.
- Everest-Ziele sollen sich für das Individuum lohnen und intrinsische Werte wie Weisheit, Erfüllung sowie positive Beziehungen anregen. Somit handelt es sich um Ziele, welche intrinsisch motivierend sind.
- Everest-Ziele fokussieren sich auf die eigenen Stärken und Handlungsmöglichkeiten und sorgen so für eine Potenzialentfaltung.
- Everest-Ziele liefern einen Beitrag und lassen sich in Leistungs- sowie Beitragsziele unterscheiden. Leistungsziele umfassen konkrete Ergebnisse, welche durch individuelles Interesse, Belohnungen sowie soziale Anerkennung und persönliche Zufriedenheit entstehen. Gegensätzlich sind Beitragsziele auch für andere Personen nützlich. Dabei wirken sich Beitragsziele stärker als Leistungsziele auf das persönliche Wachstum aus.
- Everest-Ziele setzen positive Energie frei, da sich die Ziele bereits intrinsisch motivierend auswirken (Blickhan, 2015, S. 144).

Zusammenfassend lässt sich erwähnen, dass jedes der oben vorgestellten PERMA-Dimensionen zum Wohlbefinden beitragen. Manche dieser Faktoren sind subjektiv

messbar, andere Faktoren können jedoch nur objektiv erfasst werden (Seligman, 2011, S. 24). Dieses Modell ermöglicht einen Referenzrahmen für zukünftige Forschungen im Bereich der Positiven Psychologie und bietet somit den Vorteil einer hohen Vergleichbarkeit der Forschungsergebnisse (Ebner, 2019, S. 65). In den letzten Jahren wurde das PERMA-Modell zunehmend erforscht. Beispielsweise wurde im Jahr 2016 von Butler und Kern (2016) der PERMA-Profilier entwickelt, mithilfe welchem sich das allgemeine Lebenswohlbefinden messen lässt. Auch die Forschungsarbeiten im Führungsbereich nutzen das PERMA-Modell, um den Fokus vor allem auf Ressourcen sowie Stärken zu legen. Dieser Führungsansatz lässt sich unter dem Begriff „Positive Leadership“ zusammenfassen und fokussiert sich auf das Erkennen sowie die Förderung von individuellen Stärken der Mitarbeiter:innen (Ebner, 2019, S. 48).

Im nächsten Abschnitt folgt die Betrachtung des veränderten Führungsverhaltens, womit auf das zentrale Thema der Arbeit – Positive Leadership - hingeführt wird. Positive Leadership stellt eine Verbindung zwischen der Positiven Psychologie sowie der Führungsforschung dar, weshalb die Arbeit zunächst den Führungsbegriff näher erläutert. Nachfolgend werden traditionelle sowie moderne Führungstheorien aufgezeigt.

## **2.4 Führungsverhalten im Wandel**

Die sich ständig verändernde Arbeitswelt bedingt auch eine Veränderung des Führungsverhaltens. Das bisher vorherrschende Führungsdenken verliert zunehmend an Bedeutung. Das traditionelle Führungsverständnis ist geprägt von einer hierarchischen Unter- sowie Überordnung zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen (Steyrer, 2015, S. 26). Unternehmensziele können mit dieser Struktur nur dann erreicht werden, wenn das Verhalten der Geführten sozial beeinflusst wird. Die Zusammenarbeit zwischen den Organisationsmitgliedern ist somit durch die Führung vorgegeben. Das Führungskonzept nach Neuberger's ideologischen Führungsbegründungen (2002, S. 58ff.) stellt demzufolge ein soziales Phänomen sowie eine Voraussetzung dar. In Anbetracht der aktuellen Situation rund um die Arbeitsform des Home-Office erscheint es wichtig zu erwähnen, dass die Führungstätigkeiten überwiegend auf intensiver mündlicher Kommunikation basieren. Paradox dabei ist jedoch, dass sich durch die neuen Kommunikationsmedien die direkte Kommunikation verstärkt hat. Dies ist Steyrer zufolge durch die persönliche Bindung sowie den erhöhten Vertrauensaufbau begründbar (Steyrer, 2015, S. 22).

### **2.4.1 Definition**

In der Literatur finden sich zahlreiche Definitionen für den Führungsbegriff, was die Suche nach einem universell gültigen Begriff nicht sehr einfach gestaltet. Die Unterschiede finden sich im Hinblick auf ökonomische, psychologische, soziale sowie pädagogische Disziplinen. Eine viel zitierte Definition von Führung findet sich in der Arbeit von Neuberger (2002, S. 11). Der Autor definiert „Führung“ als eine Einflussnahme auf Menschen, die bewusst und zielbezogen ist. Zweck dieser Beeinflussung ist das Erreichen von Unternehmenszielen. Damit dieses Zielvorhaben verwirklicht werden kann, lässt sich nach Franken (2016, S. 175) eine Aufgliederung des Begriffes in strukturelle (indirekte) oder interaktive (direkte) Führung vornehmen. Demzufolge umfassen die Aufgaben der indirekten Führung das Erstellen von Führungskonzepten sowie -strukturen sowie die Gestaltung technischer Hilfsprozesse. Die strukturelle Führung gibt somit den Rahmen vor, in welchem die Führungskraft und dessen Mitarbeiter:innen interagieren können. Zum Wirkungsbereich der strukturellen Führung zählen vor allem die Arbeitsorganisation, die Einführung agiler Strukturen, hierarchische Machtbeziehungen, digitale Wissenstransformation sowie die Implementierung einer Unternehmenskultur, welche durch Menschenbilder und Visionen geleitet ist (Franken, 2016, S. 175f.). Die strukturellen Führungselemente setzen Impulse für eine erhöhte Leistungsmotivation der Mitarbeiter:innen. Aus diesem Grund ist es unbedingt notwendig, die strukturellen Führungselemente zu überprüfen und zu adaptieren, wobei die Verantwortung für diesen Prozess vor allem das Top-Management trägt. Laut Franken (2016, S. 176) werden in Zukunft strukturelle Führungselemente verstärkt in der Unternehmenskultur verankert, da die Optionen für eine interaktive Führung in der digitalen Arbeitswelt sehr eingeschränkt sind.

### **2.4.2 Klassische Führungsansätze**

Traditionelle Führungsstile bilden die Basis für die später entwickelten modernen Führungstheorien. Gemäß Au (2016, S. 6) können die traditionellen Führungsansätze in Personen-, Verhaltens- sowie situationsorientierte Ansätze eingeteilt werden.

Personenorientierte Führungsstile zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass das Hauptaugenmerk auf den angeborenen Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft liegt. Bei diesen Führungsansätzen steht primär die Führungskraft im Fokus. Das Beziehungsverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen wird nur geringfügig betrachtet. Als einer der wichtigsten personenzentrierten Führungsansätze kann die Great-Man-Theorie (1840) aufgezeigt werden. Gemäß dieser Theorie wurden Führungskräfte als Personen definiert, welche einzigartige und angeborene Qualifikationen aufweisen.

Diese besonderen Fähigkeiten qualifizierten die Führungspersönlichkeiten automatisch zur Führungstätigkeit (Au, 2016, S. 8). Als ein weiterer personenzentrierter Führungsansatz kann die Eigenschaftstheorie genannt werden. Führungskräfte besitzen bestimmte zeitstabile sowie situationsunabhängige Eigenschaften, durch welche es ihnen möglich ist, eine Einflussnahme auf die Mitarbeitenden auszuüben (Au, 2016, S. 8). Die Eigenschaftstheorie wird aus den folgenden zwei Gründen als überaltert anerkannt: die Erstellung einer Eigenschaftsliste, welche sich positiv auf den Führungserfolg auswirkt, erscheint als unmöglich. Weiters erfolgt keine Einflussnahme der Geführten sowie der Situation (Stippler, Moore, Rosenthal & Dörffer, 2011, S. 17).

Verhaltenszentrierte Führungsansätze zielen auf das Verhalten der Führungskraft ab. Diese Ansätze werden auch als Führungsstilforschung bezeichnet und stellen das im Eigenschaftsansatz fehlende Beziehungsverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen in den Mittelpunkt. Bei diesen Führungsansätzen wird zwischen ein-, zwei- und dreidimensionalen Führungstheorien unterschieden (Au, 2016, S. 9f.). Zu den ein-dimensionalen Führungsansätzen zählen vor allem die folgenden Führungsstile nach Lewin, Lippitt und White (1939): demokratischer Führungsstil, autoritärer Führungsstil sowie laissez-faire-Führungsstil.

Der demokratische Führungsstil zeichnet sich durch eine Kooperation der Führungskraft mit den Geführten aus. Weiters werden die Mitarbeiter:innen in Entscheidungen miteinbezogen, was sich wiederum positiv auf die Arbeitszufriedenheit und die Einstellungen der Belegschaft auswirkt. Gegensätzlich zeigt ein autoritärer Führungsstil eine negative Auswirkung auf die beiden Dimensionen. Der laissez-faire Führungsstil zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass die Führungskraft den Mitarbeiter:innen einen Freiraum in der Arbeitsgestaltung lässt. Diese Führungsansätze finden bis heute in Forschung und Praxis Verwendung (Glaesner, 2007, S. 19).

Zu den zweidimensionalen Führungstheorien zählt vor allem das im Jahr 1964 „Managerial Grid-Modell“ von Blake und Mouton. Demnach lässt sich das Verhalten der Führungskräfte durch zwei Dimensionen beschreiben: der Personenorientierung sowie der Aufgabenorientierung. Die Personenorientierung beschreibt Merkmale wie Unterstützung, Beteiligung, Lob und Anerkennung. Mit der Aufgabenorientierung stehen Faktoren wie die Zielsetzung, Planung, Koordination sowie Organisation im Fokus. Die beiden Variablen werden in neun unterschiedliche Intensitätsgraden (1 – niedrige Ausprägung bis 9 – hohe Ausprägung) eingeteilt, aus welchen sich folgende fünf typische und abgrenzbare Führungsstile ableiten lassen (Au, 2016, S. 9f.):



- 1.1 Führungsstil: niedrige Personen- und Aufgabenorientierung: Geringstmögliche Einwirkung auf Arbeitsleistung und auf die Menschen,
- 1.9. Führungsstil: hohe Personenorientierung und niedrige Aufgabenorientierung: Sorgfältige Beachtung der zwischenmenschlichen Beziehungen führt zu einer bequemen und freundlichen Atmosphäre und zu einem entsprechenden Arbeitstempo,
- 5.5. Führungsstil: mittlere Personen- und Aufgabenorientierung: ausgeglichenes Verhältnis zwischen genügend Arbeitsleistung und der Notwendigkeit, Mitarbeiter:innenwünsche zu erfüllen,
- 9.1. Führungsstil: niedrige Personen- und hohe Aufgabenorientierung: Wirksame Arbeitsleistung wird erzielt, ohne dass viel Rücksicht auf zwischenmenschliche Beziehungen genommen wird,
- 9.9 Führungsstil: hohe Personen- und Aufgabenorientierung: Arbeitsleistung von begeisterten Mitarbeiter:innen. Verfolgung des gemeinsamen Zieles führt zu gutem Verhalten.

Als dreidimensionale Führungsstiltheorie kann das 3-D-Konzept zur Aufgaben- und Beziehungsorientierung von Reddin (1981) genannt werden, welches als dritte Dimension die Effektivität des Führungsstils hinzufügt. Die Führungsstile orientieren sich an den Bedingungen und Situationen der Führenden und unterscheiden sich demnach in ihrer Effizienz. Die Frage, welches Führungsverhalten in welcher Situation effektiv ist, wird nicht beantwortet (Au, 2016, S. 10).

Weder eigenschafts- noch verhaltenszentrierte Führungsstile konnten die Erfolge- oder Misserfolge der Führung ausreichend erklären, somit wurde nach Situationsvariablen gesucht, welche einen Einfluss auf das Führungsergebnis hatten. Diese Ansätze lassen sich unter den situationsorientierten Führungsansätzen zusammenfassen (Au, 2016, S. 6f.). Zu diesen Führungsansätzen zählen vor allem das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard (1969) sowie die Kontingenztheorie von Fiedler (1967).

Zusammenfassend kann erwähnt werden, dass die situationszentrierten Führungsansätze in der Praxis nur sehr schwer umsetzbar und demnach schwierig zu überprüfen sind. Aus den oben erwähnten Darstellungen lässt sich jedoch insbesondere ableiten, dass der gewählte Führungsstil situationsabhängig gewählt und bewertet werden soll, um einen Führungserfolg zu erzielen (Au, 2016, S. 13).

Nachfolgend wird die Veränderung der Führungstheorien in Richtung moderner Führungskonzepte aufgezeigt.

### **2.4.3 Veränderung von Management in Richtung Leadership**

Veränderungen in der Führung sind immer mit einem Paradigmenwechsel verbunden. Paradigmen sind Denkmuster, welche über Jahre aufrechterhalten bleiben. Damit sich die vorherrschende Führungskultur ändert, muss ein Umdenken in der Gesellschaft sowie in der Organisation erfolgen (Seliger, 2014, S. 11). Mit dem Paradigmenwechsel verbunden ist die Unterscheidung der Begriffe „Management“ sowie „Leadership“. Seliger (2014) definiert den Unterschied beider Begriffe insofern, dass Management sich auf den Erfolg von Organisationen und den darin arbeitenden Menschen bezieht, während Leadership darauf abzielt, das Beste in der Organisation sowie den Menschen zu entfalten (Seliger, 2014, S. 26).

In diesem Zusammenhang wird von Seliger (2014) zudem erwähnt, dass die tayloristische Arbeits- und Denkweise sich enorm auf noch aktuell vorherrschende Führungsstile auswirkt. Dies wird durch folgende Faktoren ersichtlich: Statussymbole (Firmenwagen, eigenes Büro), Kontrollverhalten, Fokus auf quantitative Ziele, Fehlerorientierung, starre sowie standardisierte Hierarchiestrukturen sowie Top-Down statt Bottom-Up-Prozessen.

Die Begriffe Management sowie Leadership werden in der Literatur häufig synonym verwendet. In der Forschungspraxis werden die beiden Termini jedoch anhand divergierender Kompetenzen unterschieden. Unter Management wird nach Ebner (2019, S. 81) ein Projekt verstanden, welches von Manager:innen geleitet wird und worin Mitarbeiter:innen sich beteiligen können. Somit umfassen Managementkompetenzen organisatorische Aufgaben. Leadership ist dadurch gekennzeichnet, dass Mitarbeiter:innen von einem oder einer Leader:in direkt geführt werden. Insofern wird von Leadership gesprochen, wenn mit Mitarbeiter:innen direkt interagiert wird und diese dadurch von der Führungskraft beeinflusst werden. In der Management-Tätigkeit sind nicht unbedingt Führungskompetenzen inbegriffen. Gute Leader:innen bedürfen allerdings mit Sicherheit sehr guten organisatorischen Fähigkeiten (Ebner, 2019, S. 81). Dazu wurden von John Paul Kotter (1990), einem bekannten Harvard-Professor, für jeden dieser beiden Kompetenzen drei Kernprozesse formuliert, welche nachfolgend dargestellt werden.

#### **Managementprozesse**

- Planung und Budgetierung: Zielsetzung für die Zukunft (kommender Monat oder Jahr), Festsetzung Schritte zur Zielerreichung durch Zeitpläne oder Leitlinien,

- Organisation und Personaleinsatz: Erstellung von Plänen zur Organisationsstruktur, Aufgabenzuweisung an qualifizierte Mitarbeiter:innen, Kommunikation sowie Verantwortungsübertragung an die Mitarbeiter:innen, Etablierung von Überwachungssystemen für die ordnungsgemäße Durchführung der Anforderungen,
- Kontrolle und Problemlösung: Überprüfung der Soll-Ist/Situation der formellen sowie informellen Planerreichung, Erstellung von Abweichungsanalysen sowie Problemlösungen (Kotter, 1990, S. 4).

Kotter (1990, S. 4f.) erwähnt in diesem Zusammenhang, dass diese Prozesse den Unternehmen eine gewisse Konsistenz sowie Struktur geben. Zudem besteht die wichtigste Funktion dieser Managementkompetenzen darin, dass diese Prozesse dazu beitragen, die zeitlichen und budgetären Ziele von komplexen Unternehmen zu erreichen. Leadership-Kompetenzen unterscheiden sich insofern darin, dass diese keine konsistenten Strukturen vorgeben, sondern dazu führen, dass Veränderungen angetrieben werden.

#### **Leadership-Prozesse**

- Festlegung der Richtung: Festlegung von zukünftigen Strategien sowie Visionen und den dazu notwendigen Veränderungen,
- Zusammenführen der Menschen: Menschen dazu animieren und verbinden, damit sie gemeinsam die Ziele und Visionen verwirklichen können,
- Inspiration und Motivation von Mitarbeiter:innen: Menschen zu den notwendigen Veränderungen antreiben und motivieren, unter Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse sowie Emotionen (Kotter, 1990, S. 4).

Unternehmen, welche gut ausgeprägte Managementkompetenzen aber unzureichende Leadership-Fähigkeiten aufweisen, haben starre rigide Strukturen und sind wenig innovativ. Zudem wird angenommen, dass diese Organisationen die zukünftigen Wettbewerbsherausforderungen sowie Veränderungen der Umweltgegebenheiten nicht bewältigen können (Kotter, 1990, S. 8).

#### **2.4.4 Moderne Führungskonzepte**

Die traditionellen Führungsansätze zeigen, dass Führung ein komplexes System aus Beziehung zu den Geführten, Situationen sowie weiteren zentralen Faktoren darstellt. Im Mittelpunkt dieser Ansätze befindet sich jedoch vorrangig die Führungskraft und dessen Verhalten. Daher wurden neue deutschsprachige Führungstheorien entwickelt, welche nicht mehr das Führungsverhalten behandeln, sondern vielmehr versuchen, die

Organisation als ganzes System abzubilden (Stippler, Moore, Rosenthal & Dörffer, 2011, S. 33f.). Demnach stellen Organisationen soziale, nichttriviale Gefüge dar, welche sich durch Eigendynamik und Unberechenbarkeit auszeichnen. Im Laufe der Zeit hat sich die Führung maßgeblich in Richtung moderner Führungsformen verändert. In neueren Führungsansätzen wird die Führung als ein komplexer Prozess beschrieben, welcher das Beziehungsverhältnis sowie die Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen miteinbezieht (Northouse, 2007 zitiert in Stippler et al. 2011, S. 49). Diese Veränderung brachte neue Konzepte wie beispielsweise den transformationalen Führungsstil, Self-Leadership, virtuelle Führung sowie Empowerment hervor. Mit diesen modernen Führungsformen wird den Mitarbeiter:innen mehr Selbstorganisation sowie freie Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten zugestanden. Durch diese Selbstbestimmung können die Unternehmensziele besser erreicht werden (Zierke, 2013, S. 30f.).

Der transformationale Führungsansatz geht auf den amerikanischen Politikwissenschaftler Burns (1978) zurück, welcher dieses Führungskonzept eindeutig von der transaktionalen Führungstheorie unterscheidet. Der Fokus der transformationalen Führung liegt in der Vermittlung einer sinnstiftenden Vision, welche sich auf Grundwerte bezieht. Empowerment als zentraler Faktor bedeutet, dass die Mitarbeiter:innen aktiv in Veränderungsprozesse sowie Festsetzung der Vision und Zielerreichung mit einbezogen werden. Dieser Führungsansatz verändert das Beziehungsverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen und hat eine positive Auswirkung auf das Engagement der Geführten (Stippler et al., 2011, S. 6f.). Der Führungsansatz ist geprägt von intrinsischen Emotionen, welche dazu führen, dass Mitarbeitende sich verstärkt mit den Visionen des Unternehmens identifizieren sowie wünschen, sich selbst zu verwirklichen (Avolio & Bass, 1987, S. 29ff.). Weber lieferte in seinen Überlegungen zur charismatischen Führung bereits Grundsätze zum transformationalen Führungsansatz. Demnach zeichnen sich Führungskräfte mit einem transformationalen Führungsstil durch ein hohes Charisma aus, welches besonders in Krisen zum Vorschein kommt (Stippler et al., 2011, S. 7).

Die transformationale Führung kann anhand nachfolgender Elemente beschrieben werden (Northouse, 2013, S. 191ff.):

- Charisma oder idealisierter Einfluss: Mitarbeiter:innen identifizieren sich mit den Führungskräften und haben eine hohe Vertrauensbasis aufgrund einer klaren und transparenten Vision und Mission. Idealisierter Einfluss beschreibt das wahrgenommene Führungsverhalten durch die Mitarbeiter:innen. Der Faktor

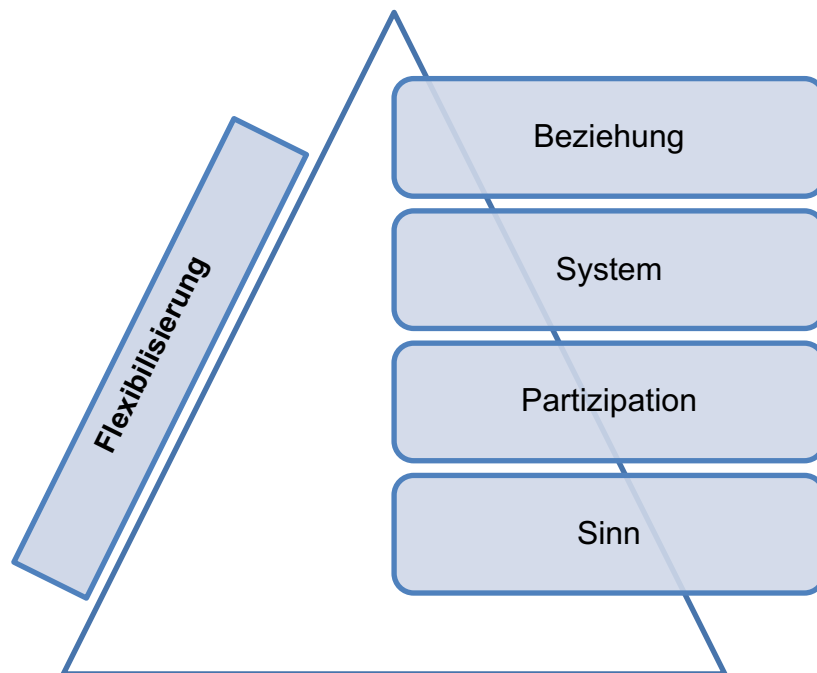
Charisma beschreibt eine Führungskraft, welche andere überzeugen sowie die eigenen Visionen an andere weitergeben möchte.

- Inspiration oder inspirative Motivation: Führungskräfte formulieren Zukunftsvisionen und motivieren Mitarbeiter:innen sich diesen anzunehmen. Der Teamgeist sowie das Selbstinteresse der Geführten werden durch die Führungskräfte mittels Symbole oder Emotionen angetrieben.
- Intellektuelle Stimulierung: Neue kreative Lösungsansätze sowie Innovationsfähigkeit werden durch die Führungskräfte angeregt. Mitarbeiter:innen werden bestärkt, die eigenen Verhaltensmuster und Vorstellungen zu überdenken und Lösungsvorschläge für Probleme zu finden.
- Individuelle Hinwendung und Fürsorge: Führungskräfte berücksichtigen weitgehend die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen und bieten ein unterstützendes Arbeitsklima an, in welchem sich die Arbeitnehmer:innen vollständig verwirklichen können.

Mehrere Studien bestätigen einen positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und subjektiven sowie objektiven Erfolgskriterien (Felfe, 2009, S. 46; Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003; Judge & Piccolo, 2004). Positive subjektive Auswirkungen zeigen sich mit den Faktoren Zufriedenheit, Commitment sowie freiwilliges Arbeitsengagement (Felfe & Heinitz, 2010, S. 279ff.). Positive Einflüsse auf objektive Kriterien lassen sich beispielsweise in Verkaufszahlen sowie in der Kund:innenzufriedenheit finden (Felfe & Heinitz, 2010, S. 279ff.).

Im Zuge der Weiterentwicklung in Richtung neuerer Führungsansätze zeigte sich mit dem von Corinna von Au (2016) - Institutsleitung des Institutes für Leadership & Veränderung - entwickelten New Leadership Modell ein neues Führungsverständnis. Diese neuen Führungskonzepte gliedern sich in mehrere Dimensionen und weisen gemäß Au (2016, S. 20) vier gemeinsame Faktoren auf, die in nachfolgender Abbildung dargestellt sind. Das Element „Flexibilisierung“ befindet sich quer über den vier Grundpfeilern, was verdeutlichen soll, dass die vier Elemente in der konkreten Ausgestaltung dynamisch und organisationsabhängig sind.

Abbildung 4: InLeaVe® New Leadership Modell



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Au (2016, S. 20)

Der erste Grundpfeiler „Beziehung“ deutet auf die Wichtigkeit von Interaktionen und dem sozialen Austausch der Führungskräfte zu den Mitarbeiter:innen und dem Unternehmen. Das System als zweiter Grundpfeiler beschäftigt sich nicht nur mit dem Führungsverhalten, sondern auch mit der gesamten Organisation, welches durch Selbstorganisation gesteuert wird. Die Partizipation als dritter Grundpfeiler beschreibt ein Führungsverhalten, welches Mitarbeiter:innen flexible Handlungsspielräume ermöglicht. Dazu bedarf es einer offenen Fehler- sowie Lernkultur, welche von Vertrauen geprägt ist. Schließlich zeigt der letzte Grundpfeiler „Sinn“ die Auswirkungen von erfüllten Grundbedürfnissen und Belohnungen auf die Gesundheit und Leistung der Mitarbeiter:innen auf (Au, 2016, S. 20).

#### 2.4.5 Anforderungen an moderne Führungskräfte

Um virtuell erfolgreich zu führen, benötigen die Führungskräfte besondere Kompetenzen. Zu diesen Kompetenzen zählen soziale Kompetenzen, ein hohes Ausmaß an Kommunikation, Kooperationsfähigkeit, Kontaktfreude, gute Integration, Transparenz sowie Selbstorganisationsfähigkeiten (Krüger, 2012, S. 25). Für den Erfolg von virtueller Führung spielen Führungskräfte eine entscheidende Rolle. Die Führungskraft muss Teamprozesse insoweit navigieren, dass Vertrauen und Zusammengehörigkeit unter den Mitarbeiter:innen ermöglicht werden. Weiters ist die Führungskraft für die Aufrechterhaltung der Kommunikation durch regelmäßige Meetings verantwortlich. Diese tragen

maßgeblich dazu bei, um die Aufgabenbearbeitung zu strukturieren (Lippold, 2019, S. 23ff.). Hinsichtlich der Gesprächskultur gilt es eine offene Fehler- sowie Feedbackkultur zu ermöglichen, damit die virtuelle Führung von Erfolg zeugt (Lindner, 2020, S. 44ff.). Zudem ist die Führungskraft in der virtuellen Führung dafür verantwortlich, eine soziale Vernetzung sowie einen sozialen Austausch zwischen den Mitarbeiter:innen zu fördern und aufrecht zu erhalten (Herrmann, Hüneke & Rohrberg, 2012, S. 36). Dazu ist die Führungskraft angehalten, klare Aktivitäten zu setzen, um das Teamgefüge und den Teamgeist zu erhalten. Dabei ist die bereits erwähnte offene Feedbackkultur von erheblicher Bedeutung (Brandt & Oehmke, 2010, S. 128). Sowohl Mitarbeiter:innen als auch Führungskräfte müssen lernen, konstruktives positives und negatives Feedback zu geben.

Die Corona-Pandemie hat das Arbeitsleben maßgeblich verändert. Mitarbeiter:innen arbeiten zunehmend im Home-Office und der Kontakt zu den Führungskräften reduziert sich. Diese vermehrte Home-Office-Tätigkeit in Unternehmen wirkt sich besonders auf die Führungsebene aus, welche ihr Führungsverhalten an die neue Situation anpassen muss. Im nachfolgenden Kapitel wird nun die veränderte Führungsrolle im Home-Office-Setting mit den zusammenhängenden Faktoren näher beleuchtet.

#### **2.4.6 Veränderung Führungsmechanismen und Wandel der Führungsrolle**

Besonders in der Home-Office-Tätigkeit spielt die Führungskraft eine essenzielle Rolle. Die Veränderung des Arbeitslebens hin zu virtuellen Arbeitsmöglichkeiten wirkt sich auch auf die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter:innen aus. Die Führung von Mitarbeiter:innen im Home-Office ändert sich vor allem in Bezug auf drei wesentliche Faktoren, welche anschließend beschrieben werden:

- Kommunikationsmöglichkeiten,
- Führungsmechanismen sowie
- Führungsrolle und das Mindset der Führungskraft.

Die gravierendsten Unterschiede für Führungskräfte im Zusammenhang mit Home-Office liegen darin, dass es keine persönlichen Besprechungen und Interaktionen mehr gibt und die Kommunikation hauptsächlich über digitale Medien sowie virtuelle Kommunikationsmittel erfolgt (Richardson, 2010, S. 137). Die Führung findet somit auf Distanz statt und damit verändert sich die gelebte Führungskultur in Bezug auf die Art und Weise der Kommunikation, Führungsmechanismen sowie die Rolle und Haltung der Führungskraft grundlegend. Die oben erwähnten virtuellen Kommunikationsmöglichkeiten zur

Aufrechterhaltung der Kommunikation liegen in erster Linie in Kommunikationskanälen wie E-Mail, Telefon, Videokonferenzen oder Chatanwendungen (Begerow & Roscher, 2020, S. 10). Da bei der Home-Office-Arbeit der persönliche Kontakt sowie ein persönlicher Austausch zwischen der Führung sowie den Mitarbeiter:innen verloren geht, müssen diese Komponenten der Kommunikation bewusst geplant und durchgeführt werden. Die Kommunikation spielt sich auf der Sachebene ab und dabei besteht die größte Herausforderung für die Führungskräfte, dass wichtige Elemente wie Feedback, Wertschätzung oder emotionale Unterstützung nicht verloren gehen. Zudem liegen weitere Herausforderungen für Führungskräfte darin, dass diese das Konfliktpotenzial zwischen Mitarbeiter:innen nicht mehr so leicht erkennen. Insofern ergibt sich die Gefahr, dass Vorgesetzte aufgrund unzureichender Unterstützungsmöglichkeiten ihre Mitarbeiter:innen im Home-Office zur Gänze verlieren (Begerow & Roscher, 2020, S. 11).

Führung auf Distanz bringt auch neue Führungsmechanismen mit sich. Die Steuerung verändert sich von direkter zu indirekter Führung. In diesem Zusammenhang wichtig zu erwähnen, ist, dass Führungskräfte mit diesem Wandel die etablierten Führungsprinzipien sowie das eigene Mindset überdenken müssen. Führungskräfte müssen ihren Mitarbeiter:innen ein großes Vertrauen entgegenbringen. Laut Begerow und Roscher (2020, S. 11) ist dies insofern wichtig, dass sich Mitarbeitende nicht ständig kontrolliert fühlen und das Gefühl haben wollen, dass sie ihre Arbeitstätigkeit im Home-Office nicht ordnungsgemäß verrichten. Die Kontrolle der Arbeitsleistung erfolgt somit nicht an der Arbeitszeit, sondern am schlussendlichen Arbeitsergebnis. Führungskräfte vereinbaren mit ihren Mitarbeiter:innen individuelle Ziele, anhand welchen die Arbeitsleistung kontrolliert werden kann (Begerow & Roscher, 2020, S. 11). Wie bereits im Punkt Chancen von Home-Office (vgl. 2.2.2) erwähnt wurde, liegen die Vorteile für die Beschäftigten in einer erhöhten Arbeitszufriedenheit, gesteigerten Gestaltungs- und Handlungsspielräumen sowie zunehmender Autonomie und Flexibilität (Begerow & Roscher, 2020, S. 11). Herausforderungen im Zusammenhang mit der Arbeitsform des Home-Office sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende treten vor allem dann auf, wenn unrealistische Ziele gesetzt wurden, die in einer angemessenen Zeit nicht zu bewältigen sind. Stressfaktoren stellen zudem fehlende soziale Unterstützungsmöglichkeiten, fehlende Vereinbarungen in Bezug auf Arbeitszeit und Erreichbarkeit sowie ein vorherrschendes Misstrauen gegenüber Mitarbeiter:innen im Home-Office. Um diesen Herausforderungen bestmöglich entgegenzuwirken, zeigen Mitarbeiter:innen oftmals ein gesundheitsgefährdendes Verhalten, was sich in der „interessierten Selbstgefährdung“ zeigt (Begerow & Roscher, 2020, S. 11). Peters (2011, S. 5f.) beschreibt interessierte Selbstgefährdung als ein Verhalten, bei welchem Mitarbeiter:innen den eigenen beruflichen Erfolg sowie



individuelle Ziele vor die eigene Gesundheit stellen. Sprich, Betroffene zeigen ein exzessives Arbeitspensum, machen Überstunden, sind ständig erreichbar und leisten mehr als notwendig. Aufgrund des fehlenden Feedbacks der Führungskraft, freien Gestaltungsmöglichkeiten und flexibler Zeiteinteilung verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben und Beschäftigte können somit durch Home-Office ein ungesundes Arbeitsverhalten etablieren. Ähnliche Erkenntnisse zeigt eine Studie von Backhaus, Wöhrmann und Tisch (2020, S. 2) insofern, dass Mitarbeitende im Home-Office ein höheres Arbeitspensum aufweisen, mehr Überstunden leisten und weniger aktive Erholungsphasen durchführen. Wie können Führungskräfte nun am besten dazu beitragen, diese Stressoren für Mitarbeiter:innen im Home-Office zu reduzieren? Um diesen Gefahren der Home-Office-Arbeitsform entgegenzuwirken, bedarf es einer aktiven und individuellen Zielgestaltung der Führungskraft mit den Beschäftigten. Diese Entwicklungen der Führung im Home-Office führen zu neuen Herausforderungen für viele Führungskräfte und bringen eine Veränderung und ein Überdenken der eigenen Rollen, Haltungen und Prinzipien mit sich. Kontrollverluste auf Seiten der Führungskräfte können zu einschlägigen Konflikten führen und das Arbeitsklima maßgeblich negativ beeinflussen. Die Führungsebene kann sich durch diese empfundenen Machtverluste unsicher fühlen und diese Unsicherheiten durch andere Kontrollmechanismen kompensieren. Neue Verhaltensmaßnahmen von Führungskräften können beispielsweise in täglichen Anrufen, E-Mails oder regelmäßigen virtuellen Meetings resultieren (Begerow & Roscher, 2020, S. 12). Diese empfundene Kontrolle wird von Mitarbeiter:innen als Misstrauen bewertet und führt zu Vertrauensproblemen und Unzufriedenheit (Charalampous et al., 2018, S. 17). Von diesem Remote-Misstrauen sind besonders kleine und mittelständische Unternehmen betroffen. In diesen Unternehmen herrscht ein persönlicher Kontakt zwischen allen Hierarchieebenen und die Anonymität unter der Belegschaft ist geringer, weil sich die Mitarbeiter:innen in der Organisation kennen. In diesem Zusammenhang zeigt eine Studie von Sage (2018) auf, dass Mitarbeiter:innen sich vor allem gute persönliche Beziehungen am Arbeitsplatz wünschen. Weiters belegt die Studie, dass die Beziehung zwischen Mitarbeiter:innen und Vorgesetzten entscheidend dazu beiträgt, ob sich die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz wohlfühlen oder nicht. Wenn sich die Beschäftigten wohlfühlen, dann herrscht ein höheres Vertrauensklima im Unternehmen (Wygoda, 2021).

Damit eine vertrauensvolle Führung im Home-Office gelingt, muss sich die klassische konventionelle Führungslinie in Richtung einer vertrauensvollen Führungsweise wandeln. Willms und Weichbrodt (2020, S. 166) bezeichnen diesen neuen Führungsstil als „zweckrationale Führung“. Klassische Führungskräfte führen durch Regeln, Vorgaben, hierarchische Strukturen und bestimmen über die zu erledigenden Arbeitsaufträge sowie

damit verbundenen Ziele. Auch Entscheidungen zum Dienort sowie der zu verrichtenden Arbeitszeit liegen in klassisch ausgerichteten Organisationen im Ermessen der Führungskraft. Gegensätzlich zeichnet sich die zweckrationale Führungslinie dadurch aus, dass die Zielgestaltung zwischen Mitarbeiter:innen und Führungskraft stattfindet und den Beschäftigten mehr Handlungs- und Entscheidungsfreiräume gewährt werden (Willms & Weichbrodt, 2020, S. 165f.).

Bei der Umsetzung der neuen Führungsrolle müssen Führungskräfte vor allem auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen achten. Die im Punkt 2.3 erläuterte Positive Psychologie trägt maßgeblich dazu bei, dass sich Mitarbeiter:innen trotz der veränderten Bedingungen am Arbeitsplatz wohlfühlen. Dieser ressourcen- sowie stärkenorientierte Ansatz findet zunehmend auch in der Führungsforschung Eingang, wodurch die Grundzüge der Positiven Psychologie nach und nach in die Führungsforschung eingebettet wurden. Mit dieser Bewegung entwickelte sich der Ansatz des Positive Leadership. Nachfolgend erfolgt daher eine Darstellung dieses Führungsansatzes.

## **2.5 Positive Leadership**

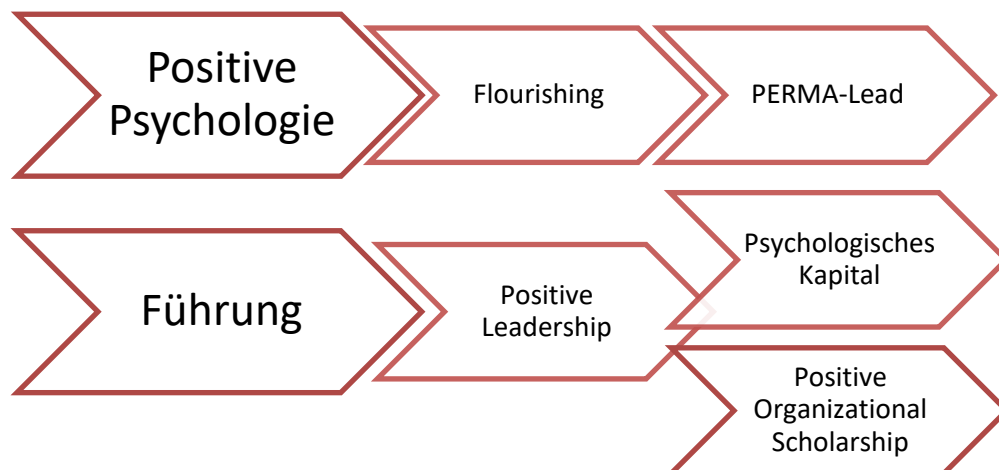
Positive Leadership als relativ junger Forschungsansatz wurde durch die Positive Psychologie hervorgebracht. Der Führungsansatz Positive Leadership setzt in der Führungsforschung den Fokus auf vorhandene Ressourcen sowie Stärken. Das resultiert daraus, dass in den meisten Unternehmen eine starke Orientierung an den Schwächen der Mitarbeiter:innen vorherrscht. Die individuellen Stärken und Kompetenzen der Arbeitnehmer:innen werden oftmals ignoriert und das führt dazu, dass Mitarbeiter:innen sich ihrer Fähigkeiten nicht mehr bewusst sind. Feedback für Mitarbeiter:innen orientiert sich an den Schwächen und erfolgt nur, wenn Unstimmigkeiten auftreten (Ebner, 2019, S. 48ff.).

Im Laufe der letzten Jahre haben sich verschiedene Konzepte von Positive Leadership etabliert, wodurch es keine einheitliche Definition für den Begriff gibt. Parallel zur Positiven Psychologie wurden neue Positive Leadership-Ansätze hervorgebracht, durch welche sich der Ansatz gemäß Ebner zwischen der Positiven Psychologie sowie den vorhandenen Managementtheorien eingliedern lässt (Ebner, 2019, S. 50). Zudem gibt es zwischen Positive Leadership und dem PERMA-Modell nach Seligman (2011) insofern Übereinstimmungen, dass eine Führungskultur, welche positiv, unterstützend und stärkenorientiert ist, Faktoren wie Leistung, Motivation, Engagement sowie Mitarbeiter:innenbindung hervorbringt (Ebner, 2018, S. 293).

Positive Leadership wird als neuer Führungsansatz, als eine Führungstätigkeit sowie ein neues Konzept vorgestellt, jedoch kann diese neue Bewegung auch als ein Modell dargestellt werden. Seliger hat ein Modell für Positive Leadership entwickelt, welches sich aus den drei folgenden Prinzipien zusammensetzt: Sinn, Zuversicht sowie Einfluss (Seliger, 2014, S. 78f.). Im Positive Leadership Ansatz von Creusen, Eschemann und Johann (2010, S. 24f.) beinhaltet Positive Leadership die vier Komponenten des Psychologischen Kapitals Hoffnung, Selbstvertrauen, Resilienz und Optimismus sowie zusätzlich die folgenden drei Dimensionen, mit welchen eine positive Führung möglich ist: Identifizierung der eigenen Talente (und die der Mitarbeiter:innen), Förderung von Engagement hin zu einem Flow-Zustand sowie die Orientierung an einer sinnhaften Unternehmensvision. In diesem Modell liegt ein klarer Fokus auf den Mitarbeiter:innen, welche auf allen Hierarchieebenen in Entscheidungen mit einbezogen werden, was sich in der Dimension „Beteiligung“ des Positive Leaderships Modells widerspiegelt. Dadurch entsteht ein positives und erfolgreiches Miteinander.

Positive Leadership leitet sich aus der Positiven Psychologie im Führungskontext ab. Daraus sind die drei wesentlichen Tendenzen entstanden: das Psychologische Kapital, Positive Organizational Scholarship und PERMA-Lead. Die nachfolgende Abbildung stellt das Konzept von Positive Leadership (Cameron, 2012; Creusen, Eschemann & Johann, 2010; Seliger, 2014) dar.

Abbildung 5: Konzept von Positive Leadership



Quelle: Eigene Darstellung

Die drei organisationspsychologischen Theorien werden in den nachfolgenden Kapiteln vorgestellt.

### 2.5.1 Psychologisches Kapital (PsyCap)

Eine dieser neuen Forschungsrichtungen ist die Theorie des **Positive Organizational Behavior (POB)**. Auf Basis dieser Theorie begründete der Managementprofessor Fred Luthans das Modell des „Psychologischen Kapitals“. Gemäß Luthans F., Luthans K. W. und Luthans B. C. (2004, S. 45ff.) lässt sich mit diesem Messinstrument die individuelle Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit am Arbeitsplatz in einem Unternehmen messen. Das Psychologische Kapital umfasst folgende vier essenzielle Faktoren: Hoffnung, Selbstvertrauen, Resilienz und Optimismus. Diese wichtigen positiven Elemente führen zu erhöhter Leistung, höherer Produktivität und Mitarbeiter:innenzufriedenheit am Arbeitsplatz (Luthans et al., 2004, S. 46f.). Des Weiteren konnte in zahlreichen Studien nachgewiesen werden, dass Mitarbeiter:innen durch das Psychologische Kapital ihrer Führungskraft beeinflusst werden können (Şeşen, Sürücü & Maşlakçı, 2019, S. 183). Der Wunsch einer Führungskraft, Mitarbeiter:innen aktiv zu beeinflussen wird gemäß Ebner (2019) als „Followership“ bezeichnet.

Das Psychologische Kapital einer Führungskraft kann sich dann zu Positive Leadership entwickeln, wenn es bei der Führungskraft hoch ausgeprägt ist und wenn die Führungskraft ihre Mitarbeiter:innen aktiv beeinflussen möchte (Ebner, 2019, 53f.).

### 2.5.2 Positive Organizational Scholarship (POS)

Des Weiteren hat sich aus der Positiven Psychologie das **Positive Organizational Scholarship (POS)** entwickelt, welche sich auf die Untersuchung von Spitzenleistungen fokussiert und negative Phänomene vernachlässigt. Mit dieser Theorie wollen die Vertreter:innen die individuellen Umstände erforschen, welche organisationale Spitzenleistungen ermöglichen. Die zentralen Charakteristika dieser Forschungsrichtung sind vor allem Faktoren positiver Phänomene wie Stärken, Talente, Tugenden, Integrität und Widerstandsfähigkeit (Kaiser, Müller-Seitz & Ringlstetter, 2007, S. 172). Das Wort „Positive“ orientiert sich dabei an positiven Faktoren wie Stärken oder Tugenden, ohne jedoch die negativen Elemente auszublenden. Das Wort „Organizational“ bezieht sich auf die Faktoren in den Organisationen und „Scholarship“ verweist auf die wissenschaftliche und theoretische Auseinandersetzung mit den jeweiligen Faktoren in den Unternehmen. Zu den wesentlichsten Vertretern dieses Ansatzes zählen vor allem Cameron (2012) und Frederickson (Kaiser, Müller-Seitz & Ringlstetter, 2007, S. 173).

Im nachfolgenden Kapitel wird das integrative Modell von Positive Leadership erläutert, welches von Markus Ebner (2019) auf Basis des PERMA-Modells von Seligman (2011) weiterentwickelt wurde. Dieses PERMA-Lead-Modell basiert auf den Erkenntnissen der

Positiven Psychologie und hat zum Ziel das tatsächliche Führungsverhalten der Führungskräfte anhand verschiedener Faktoren zu messen (Ebner, 2019, S. 65ff.).

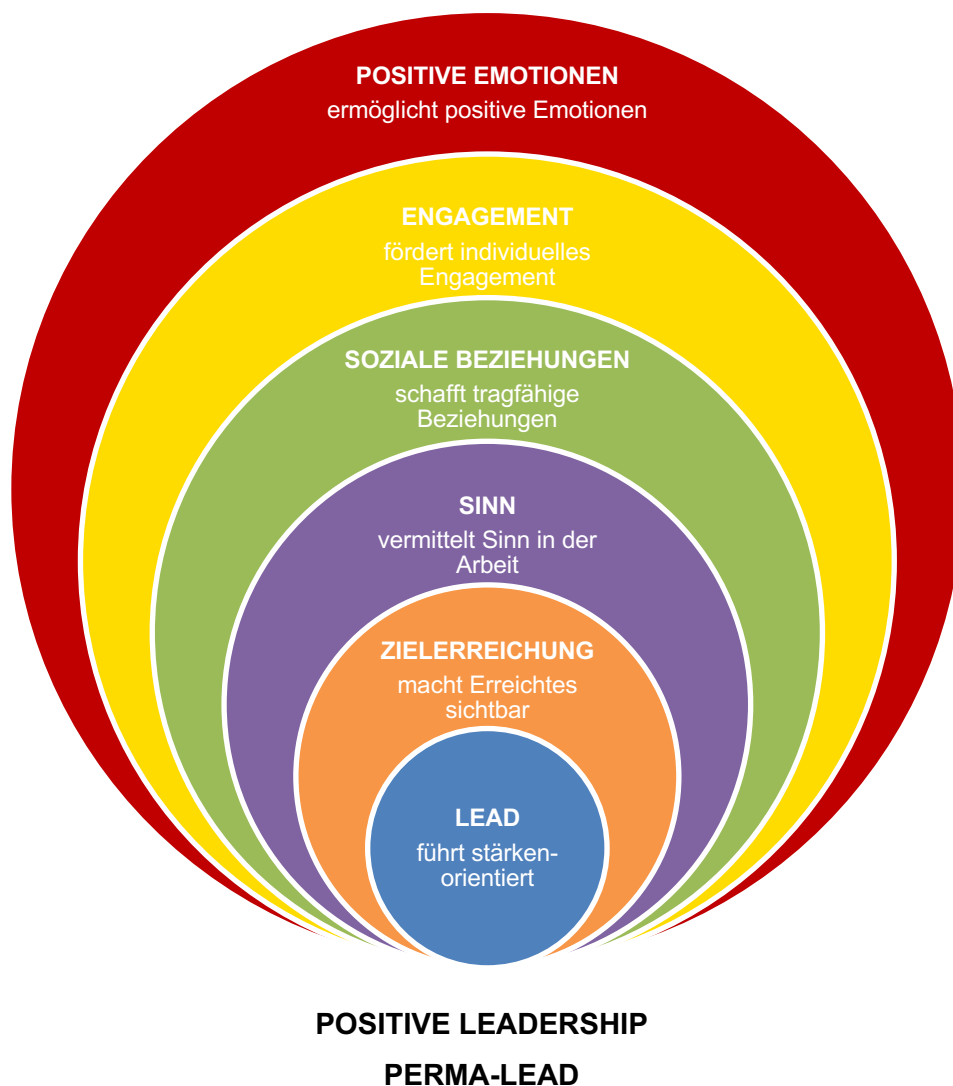
### **2.5.3 PERMA-Lead**

Gemäß Kirchler, Vorstand des Instituts für Angewandte Psychologie: Arbeit, Bildung, Wirtschaft, Fakultät für Psychologie, Universität Wien, wurde mit dem PERMA-Lead-Modell ein Konzept erschaffen, welches die positiven Auswirkungen auf die Führungsforschung und -praxis umfassend beleuchtet (Kirchler zitiert im Geleitwort zu Ebner, 2019, S. 12). Der PERMA-Lead-Ansatz entstand aus der Bewegung der Positiven Psychologie sowie dem Umstand, dass in der Literatur kein einheitliches Modell für die Darstellung von Führungsverhalten zu finden war. Das PERMA-Lead®-Modell wurde nach einer dreijährigen Entwicklungszeit erarbeitet und im Jahr 2019 als Handbuch für Führungskräfte, Personalentwickler:innen sowie Trainer:innen mit dem Titel „Positive Leadership“ publiziert (Ebner, 2019). Die Basis für dieses Konzept findet sich zum einen im Psychologischen Kapital (vgl. 2.5.1), zum anderen im PERMA-Modell von Seligman (2011, vgl. 2.3.2). Mit diesem Ansatz ist es möglich, Forschungsergebnisse miteinander zu vergleichen sowie das tatsächliche Führungsverhalten der Führungskräfte zu messen (Ebner, 2019, S. 67f.).

Die bereits bestehenden PERMA-Faktoren wurden um einen sechsten Faktor „Lead“ ergänzt (Ebner, 2019, S. 70). Eine Führungskraft wird von Ebner dann als „Positive Leader“ bezeichnet, wenn das PERMA der Mitarbeiter:innen vom Führungsverhalten positiv beeinflusst wird. „Positive Leadership“ wird als das bezeichnet, was eine Führungskraft zur Steigerung von PERMA beiträgt. Das Ergebnis von Positive Leadership ist somit das PERMA der Mitarbeiter:innen (Ebner, 2019, S. 68f.).

Gemäß diesem Ansatz hängen das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen davon ab, wie hoch die Ausprägungen der Führungskräfte in den fünf Dimensionen des „PERMA-Lead-Ansatzes“ sind, welche in nachfolgender Abbildung beschrieben werden.

Abbildung 6: PERMA-Lead-Modell für Positive Leadership



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ebner (2019, S. 70)

Gemäß Ebner (2019, S. 71) weisen positive Leader:innen folgende Verhaltensmerkmale auf:

- Positive Leader:innen sorgen dafür, dass sich die Mitarbeiter:innen am Arbeitsplatz wohlfühlen und zufrieden sind sowie Spaß an ihren Tätigkeiten haben (P-Lead).
- Positive Leader:innen weisen Mitarbeiter:innen individuelle stärkenorientierte Aufgaben zu, und helfen diesen die Stärken auszubauen. Durch die Unterstützung der Führungskraft erkennen Mitarbeiter:innen ihre eigenen Fähigkeiten (E-Lead).

- Positive Leader:innen fördern die gegenseitige Unterstützung im Team und den wertschätzenden Umgang der Mitarbeiter:innen untereinander. Jedes Teammitglied fühlt sich somit als Teil des gesamten Teams (R-Lead).
- Positive Leader:innen vermitteln den Mitarbeiter:innen den Sinn hinter den Tätigkeiten und machen sichtbar, wofür ihre Arbeit wichtig ist. Den Mitarbeiter:innen wird mitgeteilt, dass sie eine wertvolle Arbeit leisten (M-Lead).
- Positive Leader:innen loben Mitarbeiter:innen bei erreichten Zielen und fördern eine positive Feedbackkultur, wenn Ziele nicht bewältigt wurden (A-Lead).

Um PERMA-Lead in der Praxis zu messen, gibt es Messinstrumente wie den PERMA-Lead-Profiler, das 360-Grad-Feedback sowie die Unternehmensanalyse. Ebner (2019, S. 70) berichtet, dass die Tools für PERMA-Lead bereits in zahlreichen Organisationen erfolgreich angewendet werden. Gemäß Schug (2018), Vorsitzender der Geschäftsleitung von Lidl Österreich, schafft das Konzept des Positive Leadership eine Vertrauenskultur im Unternehmen und steigert die Entwicklung der Mitarbeiter:innen (Schug, 2018 zitiert in Ebner, 2019, S. 71).

Eine positive Unternehmens- sowie Vertrauenskultur ist insbesondere in der hierarchiegelebten Bankenbranche von großer Bedeutung. Führungskräfte in dieser Branche werden nicht nur durch die Corona-Pandemie sowie die Veränderungen hin zu einer virtuellen Arbeitsumgebung vor neue Herausforderungen gestellt. Die Bankenbranche befindet sich in einem spürbaren Wandel, welcher maßgeblichen Einfluss auf das Führungsverhalten hat. Damit die Finanzbranche langfristig erfolgreich ist und wettbewerbsfähig bleibt, müssen Führungskräfte die Veränderungen transparent kommunizieren und aktiv vorleben. Im nachfolgenden Kapitel erfolgt ein Blick auf die Bankenbranche sowie den damit verbundenen aktuellen und zukünftigen Herausforderungen.

## **2.6 Bankenbranche**

Die Finanzbranche ist aktuell einem starken Umbruch ausgesetzt. Dieser zeigt sich darin, dass große Technologiekonzerne wie Google, Apple, Facebook sowie die Online-Handelsunternehmen Amazon und Ebay als Dienstleister für Kund:innen mehr und mehr vorrücken und die Banken vor neue Herausforderungen stellen. Im Buchkapitel „Design 4 Change – Wie Dienstleister agile Innovationsmethoden und neue Managementparadigmen anwenden“ (Rafat, Sonnenberg & Krabs, 2017) beschreiben die Autor:innen, dass sich auch klassische Finanzdienstleister:innen den veränderten Gegebenheiten der digitalen Transformation anpassen müssen, um zukünftig wettbewerbsfähig zu

bleiben. Dabei zählen vor allem eine erhöhte Flexibilität sowie Anpassungsfähigkeit als entscheidende Wettbewerbsvorteile für die Zukunft der Bankenbranche (Rafat, Sonnenberg & Krabs, 2017, S. 65).

Für gegenständliche Masterarbeit soll insbesondere das geänderte Führungsverhalten durch Home-Office in der hierarchiegelebten Bankenbranche erforscht werden. Dazu erscheint es essenziell, auf die Herausforderungen einzugehen, mit welchen Banken aktuell konfrontiert sind.

### **2.6.1 Herausforderungen der Bankenbranche**

Die wesentlichen Herausforderungen für die Praxis äußern sich vor allem in regulatorischen Anforderungen, in der Niedrigzinspolitik sowie der fortschreitenden Digitalisierung (Pfungsten, 2016, S. 4).

#### **Regulatorische Anforderungen**

Fast täglich sind Bankmitarbeiter:innen mit neuen regulatorischen Anforderungen konfrontiert. Dies betrifft nicht nur große und international tätige Institute, sondern auch kleine und mittlere Institute, die in regionalen Märkten tätig sind. Dabei kritisch zu betrachten ist jedenfalls, dass die regulatorischen Anforderungen nicht ausreichend zwischen den verschiedenen Finanzmärkten unterschieden werden. Hierbei ist es insbesondere wichtig, dass die kleineren Institute ausreichend Unterstützung erfahren. Aufgrund dieser regulatorischen Neuerungen hat sich in den letzten Jahren der Schattenbanksektor zunehmend vermehrt. Der internationale Finanzstabilitätsrat grenzt den Schattenbanksektor wie folgt ein: „*The Shadow Banking system can broadly be described as credit intermediation involving entities and activities outside the regular banking system.*“ (Financial Stability Board, 2011, S. 1). Gemäß dieser Definition werden alle Kreditvermittlungstätigkeiten außerhalb des regulären Bankensystems als Schattenbankensektor bezeichnet.

Aufgrund der hohen regulatorischen Anforderungen seitens der klassischen Kreditinstitute können Schattenbanken von erheblichen Kostenvorteilen profitieren. Zudem nutzen Schattenbanken die Chance um Geschäfte zu tätigen, die klassischen Banken aufgrund von Regulierungen verboten sind (Rolfes & Wessling, 2020, S. 7ff.).

#### **Niedrigzinspolitik**

Die Niedrigzinspolitik führt dazu, dass sich das Zinsniveau in Europa auf einem Tiefstand befindet. Damit verbunden ist auch, dass der Zinssatz nicht mehr als Preismaßstab für



risikobehaftete Anlagen dient. Vorsorge- und Sparprodukte sind aufgrund der niedrigen Habenzinsen für Anleger:innen nicht mehr attraktiv. Das Niedrigzinsumfeld betrifft auf der einen Seite die zu erzielenden Erlöse im Kreditgeschäft, die aufgrund der niedrigen Zinsmargen nur sehr schwer auf stabilem Niveau zu halten sind. Auf der anderen Seite gibt es für Einlagenüberschüsse nur sehr wenige Anlageformen, welche für ein gewisses Risikoprofil vernünftige Ergebnisse lukrieren können. Mit diesem Thema sind zukünftig weiterhin nicht nur wirtschaftliche, sondern auch gesellschaftliche Folgen absehbar. Private Altersvorsorgen erzielen am Ende der Laufzeit nicht mehr das Ergebnis, das zu Vertragsaufnahme erwartet wurde. Dies alles sind die unerwünschten Nebenfolgen einer gefährlichen Geld- sowie Zinspolitik (Rolfes & Wessling, 2020, S. 5f.).

### **Digitalisierung**

Um in Zukunft noch erfolgreich zu sein, sind Banken dazu angehalten, sich entsprechend der fortschreitenden Digitalisierung zu entwickeln sowie zu verändern. Die Digitalisierung in der Bankenbranche zeigt sich bereits durch neue innovative Produkte sowie Dienstleistungen. Die Beratung in Banken erfolgt nicht mehr klassisch Face-to-Face, sondern über verschiedenste digitale Kanäle und Plattformen, um den Anspruch der neuen Generation von Kund:innen zu genügen. Diese Generation ist mit digitalen Medien aufgewachsen und wird auch als „digital natives“ bezeichnet. Diese Kund:innen wünschen sich orts- sowie zeitunabhängige Bankingmöglichkeiten, welche eine jederzeitige Einsicht in die Bankgeschäfte ermöglichen soll (Pfungsten, 2016, S. 10). Die fortschreitende Digitalisierung hat dazu geführt, dass es für Kund:innen eine Vielzahl an spezifischen innovativen Zahlungsmöglichkeiten im Internet gibt (Bibow, 2021, S. 35). Weiters wird sich die Bankenbranche zukünftig mit dem Bereich der Fin-Techs als neue Wettbewerber:innen auseinandersetzen müssen, um weiterhin wettbewerbsfähig zu sein. Dazu sollten diese eine enge Kooperation mit Tech-Innovatoren und Fin-Techs anstreben sowie sich auf die vorhandenen Ressourcen und Kernkompetenzen konzentrieren (Smolinski, Gerdes, Siejka & Bodek, 2017, S. 481). FinTech bedeutet „Financial Technology“ und äußert sich in Unternehmensformen, welche innovative und technologische Finanzdienstleistungen anbieten (Suharti & Ardiansyah, 2020, S. 234f.).

Finanzielle Themen und Fragen werden für Menschen zukünftig weiterhin von erheblicher Bedeutung sein. Die Kund:innen werden trotz der zunehmenden Digitalisierung persönliche Ansprechpartner:innen sowie eine vertrauensvolle Beziehung zu Bankmitarbeiter:innen benötigen. Damit den Banken diese Aufrechterhaltung der Kund:innenbeziehung gelingt, gilt es die Geschäftsstrategie klar auf die Kund:innen auszurichten (Pfungsten, 2016, S. 11). Banken sind durch die Digitalisierung dazu aufgefordert, im Internet

neue Aufmerksamkeit für Kund:innen zu erlangen und die Bindung der Kund:innen zu erreichen. Hierfür müssen den Kund:innen digitale Erfolgserlebnisse geboten werden (Rolfes & Wessling, 2020, S. 20). Im Zusammenhang mit der fortschreitenden Digitalisierung spielen weiters auch die Mitarbeiter:innen eine maßgebliche Rolle, denn diese stellen die erste Anlaufstelle für die Kundschaft dar. Ferner müssen dazu trotz des verbreitenden Filialsterbens wesentliche Geschäftsstellen für Kund:innen beibehalten werden. Einen weiteren zukünftigen Erfolgsfaktor stellt die Vernetzung der Kund:innen durch verschiedene Kanäle dar. Kund:innen können sodann frei entscheiden, über welche Kanäle sie Kontakt zu den Berater:innen aufnehmen wollen. Die Kund:innen können dadurch auch in Zukunft weiterhin vielseitig betreut werden (Pfungsten, 2016, S. 11ff.).

### **Veränderte Kund:innenerwartungen**

Im Zusammenhang mit der Digitalisierung gehen auch neue Erwartungen seitens der Kund:innen einher. Diese neuen Erwartungen zeichnen sich vermehrt bei den jungen Kund:innen ab, welche sich nicht nur neue Produkte wünschen, sondern auch hohe Anforderungen an einen kompletten Rund-Um-Service stellen. Mitarbeiter:innen sind hinsichtlich der veränderten Erwartungen gefordert, frühzeitig Lösungsansätze für die Kundschaft zu finden sowie diese entsprechend in die gesamte Kund:innenbeziehung zu integrieren. Junge, moderne Kund:innen wünschen sich Produkte, durch welche ihnen es auf einen Blick möglich ist, alle Finanzdienstleistungen abzurufen sowie zu organisieren. Als erfolgreiches Beispiel kann die Entwicklung des iPhones von Apple genannt werden. Dem Mobilgerätehersteller ist es gelungen, die Wertschöpfungskette für die Kund:innen durch vielfältige Nebenfunktionen des iPhones weiterzuentwickeln. Durch die Digitalisierung erfolgt somit eine Veränderung der Nutzer:innenerwartungen sowie des Verhaltens, welche zukünftig auch im Bankenumfeld berücksichtigt werden sollte (Rolfes & Wessling, 2020, S. 67).

### **2.6.2 Neue Führungsrolle in der Bankenbranche**

Die zunehmende Digitalisierung erfordert auch veränderte Führungsstrukturen im Bankenumfeld. Damit verbunden sind weitere Kompetenzen, die es für Führungskräfte sowie für Mitarbeiter:innen zu erlernen gilt. Die Digitalisierung führt zu einer veränderten Arbeitsumgebung zwischen Führungslinie sowie Mitarbeitenden. Kompetenzen, welche mit dieser Veränderung einhergehen, liegen in einer gewissen Digitalisierungskompetenz, agileren Strukturen sowie einem digitalen Interesse aller von der Veränderung Betroffenen. Zudem bedarf es eines Umdenken der Mitarbeiter:innen mit Fokus auf Kund:innennutzen sowie Produkte. Führungskräfte sind dazu angehalten, die

Veränderungen bestmöglich vorzuleben und Mitarbeiter:innen in die richtige Richtung zu stupsen (Rolfes & Wessling, 2020, S. 67).

Führungskräfte sind in diesen herausfordernden Zeiten die Schlüsselkräfte des Unternehmens und müssen sich den Veränderungen und Herausforderungen stellen und sich dementsprechend anpassen.

### **3 Methodik**

Im vorherigen Kapitel wurde die für die gegenständliche Masterarbeit zugrundeliegende Theorie dargelegt. In diesem Kapitel wird beschrieben, welche Methodik für die Studie zum Einsatz kommt, anhand welcher die Forschungsfragen beantwortet werden. Dazu gliedert sich das Kapitel in vier Unterkapitel. Im ersten Teil erfolgt die Darstellung sowie die Begründung der Erhebungsmethode. Danach wird die Auswahlstrategie der Interviewpartner:innen und das Sample vorgestellt. Im darauffolgenden Kapitel wird die empirische Untersuchung dargelegt. Der Methodenteil wird mit der Darstellung der Datenauswertung sowie einer Beschreibung der Analyse- und Kodierungsmethode abgeschlossen.

Die folgende Vorannahme wurde aus den Erkenntnissen der Literaturrecherche, die in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt wurde, theoretisch abgeleitet und lautet folgendermaßen: Es wird angenommen, dass klassische Führungskräfte unter dem Kontrollverlust während der Corona-Pandemie gelitten und dadurch neue Kontrollmechanismen aufgebaut haben. Diese erlebten darüber hinaus eine Führungskrise, nachdem die Mitarbeiter:innen nicht persönlich greifbar waren.

Zur Testung dieser Annahme sowie Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein qualitatives Studiendesign mit Leitfadeninterviews gewählt.

#### **3.1 Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethode**

Mit der in der Studie angewandten Erhebungsmethode können mithilfe qualitativer Leitfadeninterviews unterschiedliche Sichtweisen und Aspekte der Führungskräfte beleuchtet werden. Zudem ist es mit dieser Erhebungsmethode möglich, auf die situativen und intrapersonalen Unterschiede der Befragten gezielt einzugehen und neue Perspektiven für das Forschungsthema zu gewinnen (Bortz & Döring, 2006, S. 307). Die Veränderung der Führungsmechanismen wurde in der Bankenbranche noch wenig erforscht. Aus diesem Grund bietet sich für die gegenständliche Studie die Methodik der qualitativen

Sozialforschung an (Hitzler & Honer, 1997, S. 10f.). Für die virtuelle Führung gibt es bereits zahlreiche Praxistipps und Anwendungsbeispiele, jedoch besteht in diesem Themengebiet noch ein erheblicher Forschungsbedarf. Die qualitative Erhebungsmethode unterscheidet sich insofern von der quantitativen Sozialforschung, dass durch das zentrale Merkmal der Offenheit ein relativ großer Forschungsfreiraum gegeben ist. Die zur Erhebung angewandten methodischen Mittel sollen an die Besonderheiten sowie Eigenheiten des Forschungsgegenstandes angepasst werden (Lamnek, 1993a, S. 102). Das bedeutet, dass die qualitativen Forschungsmethoden nicht standardisiert eingesetzt werden, sondern die Forschungsmethoden für den Forschungsprozess entwickelt werden. Bei der Anwendung quantitativer Forschungsmethoden geht durch die standardisierten Fragebögen die Komplexität sowie Offenheit des zu untersuchenden Forschungsgegenstandes unter und die Darstellung des sozialen Untersuchungsfeldes ist nur sehr eingeschränkt möglich (Lamnek, 1993, S. 4). Im Gegensatz dazu bietet die qualitative Sozialforschung eine hohe Flexibilität, was eine vollständige Dokumentation des Erhebungsprozesses notwendig macht (Mayring, 1999, S. 119).

Um eine hohe Qualität der Befragungen zu ermöglichen, müssen gemäß Steinke (2009, S. 323f.) folgende Gütekriterien eingehalten werden:

- „Intersubjektive Nachvollziehbarkeit“ (Steinke, 2009, S. 324): die Bewertung der Ergebnisse kann anhand von drei Wegen erfolgen: Dokumentation des Forschungsprozesses, Interpretationen in Gruppen und Anwendung kodifizierter Verfahren.
- „Indikation des Forschungsprozesses“ (Steinke, 2009, S. 326): Beurteilung der Angemessenheit der Erhebungs- und Auswertungsmethoden und des gesamten Forschungsprozesses.
- „Empirische Verankerung“ (Steinke, 2009, S. 328): Begründung der Hypothesen- sowie Theorienbildung durch kodifizierte Methoden, Textbelege, abgeleiteten Prognosen oder kommunikativer Validierung.
- „Limitation“ (Steinke, 2009, S. 329): Überprüfung der Grenzen einer entwickelten Theorie, um Verallgemeinerungen zu verhindern.
- „Kohärenz“ (Steinke, 2009, S. 330): Die in der Studie generierten Theorien sollten in sich konsistent sein. Ebenfalls sollten ungelöste Fragen und Widersprüche in den Daten und Interpretationen aufgezeigt werden.
- „Relevanz“ (Steinke, 2009, S. 330): Die Relevanz bzw. der praktische Nutzen der generierten Theorie sollte beurteilt werden.

- „Reflektierte Subjektivität“ (Steinke, 2009, S. 330): Es soll untersucht werden, inwieweit die Rolle der forschenden Person in der Theorienbildung berücksichtigt wurde. Weiters gilt es zu überprüfen, ob Selbstbeobachtungen sowie persönliche Voraussetzungen in der Untersuchung reflektiert wurden.

In der gegenständlichen Studie wird das Gütekriterium der „Intersubjektiven Nachvollziehbarkeit“ insofern eingehalten, als dass der gesamte Forschungsprozess umfassend dokumentiert wird. Sowohl die Erhebungs- und Auswertungsmethoden, Transkriptionsregeln als auch Probleme und Schwierigkeiten des Forschungsprozesses werden umfassend erläutert. Die Indikation des Forschungsprozesses kann aus nachfolgenden Gründen als gegeben angesehen werden. Das qualitative Vorgehen ermöglicht durch das Prinzip der Offenheit eine tiefgreifende Untersuchung der veränderten sowie neu etablierten Führungsmechanismen während der Corona-Pandemie. Durch tiefgründige Befragungen in den Interviews werden die Meinungen und Emotionen zu diesem sensiblen Thema erforscht und dadurch sozial erwünschtes Antworten bestmöglich vermieden. Die qualitative Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2020) bietet sich für die Auswertung der erhobenen umfassenden Datenmenge gut an, um die zentralen Erkenntnisse hervorzuheben und zusammenzufassen. Die empirische Verankerung ist in der gegenständlichen Untersuchung gegeben, da mit den gebildeten Forschungsfragen die Vorannahme theoretisch verifiziert werden kann. Im Sinne der Einhaltung des Gütekriteriums der „Limitation“ wird darauf geachtet, dass die Auswahlstrategie bestimmte Bedingungen wie die Erfahrung der Interviewpartner:innen mit virtueller Führung erfüllt. Weiters werden nur Führungskräfte der mittleren Führungsebene in der österreichischen Bankenbranche befragt, um die Untersuchungsergebnisse einzugrenzen. Kohärenz ist gegeben, da die Daten umfassend auf Widersprüche und ungelöste Fragen überprüft und bearbeitet wurden. Die Relevanz wird insofern eingehalten, als dass Führungskräfte in der hierarchiegeprägten Bankenbranche mit dieser Untersuchung von einem praktischen Nutzen durch Aufzeigen von Veränderungsmöglichkeiten profitieren können. Schließlich wird das Gütekriterium der „Reflektierten Subjektivität“ insofern eingehalten, als dass die Untersuchungsteilnehmer:innen der Forscherin nicht bekannt sind und die Untersuchungssituation dadurch offen gestaltet wurde. Die Forscherin liefert einen umfassenden Einblick in den Forschungs- und Interviewprozess und schildert, welche Probleme und Schwierigkeiten im Zuge der Untersuchung aufgetreten sind.

Für die Durchführung der Interviews wurde ein Gesprächsleitfaden erstellt (siehe Anhang, S. 128ff.), welcher eine kurze Einleitung sowie vier zentrale Themenblöcke behandelt, die in der nachfolgenden Abbildung dargestellt sind.

Abbildung 7: Hauptthemenblöcke Interviewleitfaden



Quelle: Eigene Darstellung

Die Einleitung setzt sich aus einer kurzen Beschreibung des Forschungsablaufs zusammen. Zudem erfolgt in der Einleitung die Einholung des Einverständnisses der Interviewpartner:innen zur Aufzeichnung der Interviews. Im ersten Themenblock geht es um die Auswirkungen der Covid-Pandemie auf das Arbeitsleben. Dabei wurden die Interviewpartner:innen befragt, wie sie die Zeit während der Covid-Pandemie empfanden. Dieser erste Themenblock dient als Eröffnung des Interviews und gibt Spielraum für eine individuelle Bewertung der veränderten Situation. Der zweite Themenblock erforscht einerseits, ob die Möglichkeit von Home-Office bereits vor der Pandemie in den Unternehmen gegeben war, andererseits sollen die mit Home-Office verbundenen Vor- sowie Nachteile ausgeforscht werden. Des Weiteren soll eruiert werden, welche Führungsmechanismen die befragten Interviewpartner:innen im Zuge der virtuellen Führung entwickelt haben. Der dritte Themenblock behandelt die fünf PERMA-Faktoren und lässt eine Einschätzung der Ausprägungen der einzelnen PERMA-Dimensionen der Führungskräfte erkennen. Der vierte Themenblock beschäftigt sich mit der Bankenbranche und erfordert von den Interviewpartner:innen eine Einschätzung der Relevanz von zukünftigen Herausforderungen der Bankenbranche. Der fünfte und letzte Themenblock des Interviews zielt auf die Erkenntnisse des umgestellten Arbeitssettings ab. Es wird erhoben, welche Learnings sowie positiven Erkenntnisse die Interviewpartner:innen aus der Arbeitsform des Home-Office ziehen. Weiters wurden die Führungskräfte darüber befragt, was durch die Home-Office-Tätigkeit gut funktioniert hat und was dadurch in Zukunft beibehalten oder geändert werden soll.

Die Fragen im Interviewleitfaden sind nach den einzelnen Themen geordnet, wodurch eine klare Strukturierung der Interviewsituation ermöglicht wird. Die Reihenfolge sowie die Formulierung der Fragen erfolgte während des Interviewprozesses gemäß der eigenen Forschungslogik. Aufgrund der offenen Gestaltung des Interviewleitfadens erfolgte eine sehr individuelle Bearbeitung der einzelnen Themenblöcke durch die forschende Person (Kaiser, 2014, S. 52ff.). Aufgrund des leitfadenbasierten Interviews ist es auch möglich auf Fragen einzugehen, welche sich im Laufe der Gesprächsführung ergeben (Bryman & Bell, 2011, S. 467).

Bei der Befragung ist zu beachten, dass es sich bei den Interviewergebnissen um eine Aufnahme der aktuellen Situation der befragten Führungskräfte handelt. Gemäß Froschauer und Lueger (2020, S. 55ff.) soll sich der Gesprächsleitfaden an den zugrundeliegenden Themen orientieren und Vorstrukturierungen eher vermieden werden. Der Leitfaden dient zur Unterstützung und Orientierung für das Interviewgespräch. Mit der Interviewführung soll vor allem das Handeln der Führungskräfte näher beleuchtet werden, damit zentrale Erkenntnisse für die Forschungsfragen geliefert werden können. Eine essenzielle Rolle spielt dabei vor allem der Themenblock „Wichtige Faktoren im Arbeitskontext“ mit den fünf PERMA-Dimensionen gemäß Ebner (2019), welche in den Interviewleitfaden eingebettet sind. Zusätzlich wird den Führungskräften nach der Interviewführung ein PERMA-Fragebogen vorgelegt, um Positive Leadership bei den befragten Personen optimal zu testen. Mithilfe dieses Fragebogens werden die Ausprägungen in den PERMA-Dimensionen der Führungskräfte identifiziert und die Unterschiede zwischen klassischen und positiven Leader:innen aufgezeigt. Ferner wird erforscht, ob die Führungskräfte hohe oder geringe Ausprägungen in den PERMA-Dimensionen aufweisen. Da die Fragen des PERMA-Fragebogens eine starke Intervention für das Interviewgespräch darstellen könnte, erfolgt in einem ersten Schritt die Interviewführung und im Nachgang die Vorlegung des Fragebogens.

### **PERMA-Lead-Profiler**

Um die Ausprägungen von Positive Leadership bei den befragten Führungskräften zu testen, wurde der PERMA-Lead-Profiler von Dr. Markus Ebner, MSc, Geschäftsführer der ebner-team GmbH, angefordert. Der PERMA-Lead-Profiler enthält verschiedene Items zu den fünf verschiedenen PERMA-Ausprägungen. Von den fünf PERMA-Dimensionen gibt es die Berechtigung, jeweils nur ein Beispielitem in der gegenständlichen Forschungsarbeit zu veröffentlichen. Aufgrund des urheberrechtlich geschützten Verfahrens darf der Fragebogen keinesfalls in seiner Gesamtheit veröffentlicht werden. Des

Weiteren wird genau definiert, wie die Antwortalternativen des PERMA-Lead-Profilers zu skalieren sind.

Mithilfe des PERMA-Lead-Profilers wurde im Zuge der Forschungsarbeit ein eigener Fragebogen entwickelt, um die Ausprägungen in den einzelnen PERMA-Dimensionen der Führungskräfte zu testen. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Beispielitems des Fragebogens sowie dessen Skalierung.

Abbildung 8: PERMA-Fragebogen

Fragebogenitems	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
<b>P</b> Ich Sorge dafür, dass sich meine Mitarbeiter:innen am Arbeitsplatz wohlfühlen und positive Emotionen erleben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>E</b> Ich fördere die individuellen Stärken und Fähigkeiten meiner Mitarbeiter:innen durch gezielte Arbeitsverteilung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>R</b> Ich trage dazu bei, dass im Team gegenseitige Wertschätzung und Unterstützung stattfindet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M</b> Ich vermittele meinen Mitarbeiter:innen den Sinn hinter deren Tätigkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>A</b> Mir ist es besonders wichtig, dass meine Mitarbeiter:innen gesetzte Ziele erreichen und diese werden auch dementsprechend gewürdigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an den PERMA-Lead-Profiler (ebner-team, 2021)

Mithilfe dieses Fragebogens lassen sich Führungskräfte mit hohen und niedrigen Ausprägungen in den fünf PERMA-Dimensionen identifizieren. Zudem werden die Unterschiede und Parallelen von klassischen und positiven Führungskräften herausgefiltert.



Abschließend werden die PERMA-Ausprägungen der Führungskräfte mit den Interviewergebnissen verbunden und im Analyseteil erfolgt eine interpretative Einordnung der Ergebnisse unter Bezugnahme auf die Forschungsfragen.

Mittels zehn halbstandardisierten Leitfadeninterviews soll geprüft werden, welche Auswirkungen Home-Office auf das Kontrollverhalten von Führungskräften in der Bankenbranche hat.

### **3.2 Auswahlstrategie und Sample**

Im Punkt 3.1 wurde bereits erwähnt, dass für die gegenständliche Untersuchung die Methoden der qualitativen Sozialforschung angewendet wurden. Die Auswahl der Interviewpartner:innen spielt für die Generierung von hochwertigen Ergebnissen eine große Rolle (Gläser & Laudel, 2010, S. 117).

Für die gegenständliche Masterarbeit erfolgte die Auswahl der Interviewpartner:innen nach folgenden Kriterien:

1. Aufgrund der eigenen Tätigkeit in der Bankenbranche und somit der Nähe zum Forschungsfeld erfolgt die Auswahl von Interviewpartner:innen in der österreichischen Bankenbranche.
2. Aufgrund der speziellen Home-Office Situation, ist es entscheidend, dass die befragten Führungskräfte erste Erfahrungen mit der virtuellen Führung aufweisen.

Diese Auswahl- und Sampling-Strategie beinhaltet den Ansatz des Convenience Sampling, bei welchem die Teilnehmer:innen gemäß ihrer Verfügbarkeit sowie Nähe zum Forschungsgegenstand ausgewählt werden. Wichtig ist vor allem, dass die Interviewten Kenntnisse über das Untersuchungsfeld aufweisen und einem Interview zustimmen (Bornstein, Jager & Putnick, 2013).

Damit ein qualitativer Nutzen entsteht, wurden für die Studie Führungskräfte mittlerer Führungsebene der österreichischen Bankenbranche ausgewählt, welche auch Personalverantwortung tragen. Bei der Umsetzung des Studiendesigns wurde vor allem darauf geachtet, dass Merkmale wie Unternehmen, Gender, Alter und Position der Führungskräfte sowie Anzahl der geführten Mitarbeiter:innen möglichst stabil gehalten werden, um vergleichbare Ergebnisse zu erzielen. Aufgrund des beruflichen Naheverhältnisses

der Autorin zur Bankenbranche wurde für die Suche nach geeigneten Interviewpartner:innen in einem ersten Schritt das private und berufliche Umfeld der forschenden Person kontaktiert. Die Kontaktaufnahme der Untersuchungsteilnehmer:innen erfolgte per Mail. Das Ziel für die empirische Untersuchung lag bei zehn qualitativen Interviews mit einer zeitlichen Dauer von jeweils 60 Minuten.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Führungskräfte, welche an der Studie teilgenommen haben. Neben der Funktion sind die Bankenart, das Geschlecht, das Alter, die Bankenerfahrung in Jahren, die Jahre der Führungserfahrung sowie die Anzahl der geführten Mitarbeiter:innen aufgelistet. Des Weiteren gibt die Tabelle zu erkennen, in welcher Form die jeweiligen Interviews geführt wurden.

Tabelle 2: Übersicht der Führungskräfte

Nr.	Funktion	Bankenart	m/w	Alter	Bankenerfahrung in Jahren	FK (Jahre)	Anzahl MA	Interviewform
1.	Leitung Privatkunden	Privatbank	m	59	39	24	10	Face-to-Face
2.	Leiter Beratungszentrum Wohnbau, Kommunen, Beteiligungs- und Konsortialfinanzierungen	Tochterunternehmen Großkonzern	m	45	11	9	16	Face-to-Face
3.	Bereichsleitung Kommerz	Tochterunternehmen Großkonzern	m	59	36	25	9	Face-to-Face
4.	Head of Agile Coach	Großkonzern in Österreich, Zentral- und Osteuropa	w	40	13	1	17	MS Teams

5.	Filialleitung	Regional- bank	w	29	10	4	15	MS Teams
6.	Filialleitung	Großkon- zern	m	55	32	27	14	MS Teams
7.	Filialleitung	Landes- bank	m	36	20	8	40	MS Teams
8.	Leitung Pri- vate Banking	Regional- bank	m	47	11	9	20	Face-to- Face
9.	Leitung	Spezial- bank	w	49	29	15	15	MS Teams
10.	Leitung Kun- denraum Fili- ale	Regional- bank	m	46	27	12	10	Webex

Quelle: Eigene Darstellung

Das nachfolgende Kapitel befasst sich mit der Beschreibung und Durchführung der empirischen Untersuchung.

### 3.3 Durchführung der Erhebung

Mithilfe der gegenständlichen Studie soll ein möglichst genauer Einblick erzielt werden, wie Home-Office das Kontrollverhalten von Führungskräften in der Bankenbranche verändert hat. Anhand der PERMA-Faktoren sollen die wesentlichsten Unterschiede zwischen klassischen und positiven Führungskräften untersucht werden. Die Interviews wurden im Zeitraum von Mitte Dezember 2021 bis Ende Februar 2022 geführt. Während dieser Zeit wurden Auffälligkeiten oder Probleme in der Interviewführung laufend dokumentiert. Der Großteil der Interviewpartner:innen war der forschenden Person nicht bekannt, und wurde durch Kolleg:innen im Bankenumfeld rekrutiert. Die Intervieweinladungen wurden per Mail verschickt und enthielten eine kurze Darstellung des Interviewthemas. Dabei wurden Begrifflichkeiten wie „Kontroll- und Machtverlust“, „Kontrollverhalten“, „Positive Leadership“ und „PERMA“ im Anschreiben sowie im Leitfaden bewusst nicht direkt erwähnt, um sozial erwünschtes Antworten zu vermeiden.

Die Interviewpersonen konnten den Termin zur Interviewführung selbst bestimmen. Positiv überraschend war, dass fast alle angefragten Intervieweinladungen angenommen wurden. Damit trotz individueller Unterschiede der Interviewpartner:innen eine gute Vergleichbarkeit der Ergebnisse sowie ein strukturiertes Vorgehen der Studie gegeben war, wurde für die Interviewdurchführung ein teilstrukturierter Interviewleitfaden verwendet.

Damit der Interviewablauf und die Struktur der Interviews auf Plausibilität und Stimmigkeit überprüft werden konnten, führte die forschende Person mit einer bekannten Führungskraft vorab ein Pilotinterview durch. Daraufhin wurden noch etwaige Anpassungen am Interviewleitfaden vorgenommen, z.B. dass der Themenblock der Bankenbranche am Schluss behandelt wurde, um genügend Zeit für die essenziellen Themenblöcke zu haben. Die Länge des Interviewleitfadens erwies sich als passend, um ausreichende Informationen von den Führungskräften zu erhalten.

Für die gegenständliche Masterarbeit wurden zehn Einzelinterviews mit einer Gesprächsdauer zwischen 50 und 75 Minuten geführt. Aufgrund der zum Befragungszeitpunkt andauernden Lockdowns im Zuge der Corona-Pandemie fanden fünf von zehn Interviews vorwiegend über das virtuelle Tool Microsoft Teams statt. Lediglich das Interview 10 wurde über das Konferenztool Webex geführt. Durch die virtuelle Interviewführung konnte gewährleistet werden, das Infektionsrisiko mit Covid-19 vollständig auszuschließen. Dadurch erfolgte die Interviewführung im gewohnten Umfeld der Interviewpartner:innen und diese konnten selbst entscheiden, über welches Konferenztool die Interviews stattfinden sollen. Die vier Face-to-Face geführten Interviews wurden von den Interviewteilnehmer:innen persönlich angeboten und fanden direkt im jeweiligen Unternehmen in gut belüfteten Besprechungsräumen unter Einhaltung des empfohlenen Mindestabstandes statt. Im Gegensatz zu Face-to-Face-Interviews sind bei virtuell geführten Interviews einige Besonderheiten zu beachten. Gemäß Deakin und Wakefield (2014, S. 611) kann eine Videoaufzeichnung zu Gefühlszuständen wie Angst und Unbehagen führen, da sich die Teilnehmer:innen gegenseitig beobachten können. Für die gegenständliche Untersuchung wurden die Interviews mit Hinzuschaltung der Videos begonnen, um die Gesprächspartner:innen begrüßen zu können sowie sich gegenseitig kennenzulernen. Danach erfolgte die Interviewführung nach Rücksprache mit den Teilnehmer:innen jedoch ohne Videoaufzeichnung, um zum einen ein anonymeres Umfeld zu ermöglichen und zum anderen Verbindungsprobleme vermeiden zu können. Die Befragten nehmen eine virtuelle Gesprächsführung ohne Kamerazuschaltung häufig als anonym wahr, wodurch eine offener Beantwortung der Fragen ermöglicht wird (Deakin & Wakefield, 2014, S. 613). Eine weitere Besonderheit bei virtuell geführten Interviews wird von Deakin und Wakefield (2014, S. 613) als „No-Show-Rate“ beschrieben. Für die gegenständliche Untersuchung trifft das jedoch nicht zu, da alle geplanten Interviews auch wie vereinbart stattgefunden haben.

Zu Beginn der Interviewführung erfolgte der Hinweis auf Anonymität sowie die Einholung des Einverständnisses der befragten Führungskräfte zur Aufzeichnung der Interviews.

Danach wurden die Interviews per Tonaufnahme mittels Smartphones aufgezeichnet, um diese anschließend verschriftlichen sowie die Ergebnisse auswerten zu können.

Die Interviews fanden in einer ruhigen und ungestörten Atmosphäre mit so wenig Störfaktoren wie möglich statt. Dafür wurden die Teilnehmer:innen gebeten, ihre Mobiltelefone lautlos zu stellen. In zwei der durchgeführten Interviews gab es kurze Unterbrechungen, welche auf technische Rahmenbedingungen aufgrund der virtuellen Plattform zurückzuführen waren. Interviewperson Nr. 6 musste den Akku des Laptops aufladen und Interviewperson Nr. 7 nahm an, dass das Interview nach einer Stunde automatisch beendet wird, nachdem 5 Minuten vor Ablauf der voreingestellten Stunde eine Erinnerung aufschien, dass die Besprechungszeit bald beendet sei. Vor der Interviewführung wurden die Interviewpersonen zudem über die Anonymität der Studienergebnisse aufgeklärt und in diesem Zusammenhang gebeten, die Antworten möglichst offen und ehrlich darzustellen. Der Forscherin war es zudem wichtig, verschiedene Sichtweisen und Blickwinkel zu den behandelnden Themen zu erhalten. Die Einstiegsfrage: „Wie empfanden Sie die Zeit während der Corona-Pandemie?“ erwies sich als eine gute Einführung und brachte bereits sehr viele wesentliche Erkenntnisse zum Vorschein. Die Fragestellungen im Zusammenhang mit den PERMA-Faktoren waren für die Führungskräfte durchwegs herausfordernd und führten dazu, dass die Untersuchungsteilnehmer:innen mehr Zeit zur ausführlichen Beantwortung benötigten.

### **3.4 Dokumentation der Auswertungsmethode**

Wie bereits im Punkt 3.3 erwähnt, wurden die zehn geführten Interviews per Tonaufnahme mittels Smartphones aufgezeichnet. Die Dateien wurden sodann am Laptop der Forscherin gespeichert. Nach Durchführung der Interviews wurden diese verschriftlicht. Aufgrund der durchwegs in Dialekt gesprochenen Aufnahmen konnte keine Softwarelösung zur Hilfestellung bei der Transkription verwendet werden. Somit wurden alle zehn geführten Interviews manuell abgetippt.

Für die gegenständliche Arbeit wurden die Transkripte anhand der von Gläser und Lau-del (2010, S. 194) vorgeschlagenen nachfolgenden Regeln erstellt:

- Da die Interviews fast ausschließlich in Dialekt geführt wurden, erfolgte die Transkription der geführten Interviews in die Schriftsprache. Das entspricht dem Ansatz der Standardorthographie.

- Eine Verschriftlichung von nonverbalen Aussagen wird nur dann durchgeführt, wenn diese für die Bedeutung der Aussagen relevant sind.
- Sollten unverständliche Abschnitte oder Unterbrechungen in der Tonaufzeichnung vorkommen, werden diese beschrieben.

In der Verschriftlichung nicht berücksichtigt wurden Mimik, Gestik sowie Körperbewegungen und Husten der Interviewpersonen. Wenn Interviewpartner:innen gelacht haben, wurde dies mit fett markiert ersichtlich gemacht. Die Transkripte wurden im Zuge einer zweiten Durchsicht auf Fehler überprüft und alle genannten Namen sowie Unternehmen vollständig anonymisiert. Die vollständigen Transkripte stellten die Basis für die nachfolgende Auswertung und Analyse der Interviewergebnisse dar.

Die Auswertungsmethode der erhobenen Daten erfolgte anhand der Themenanalyse und Codestrukturanalyse nach Froschauer und Lueger (2020, S. 182ff.). Für die gegenständliche Arbeit erfolgte die Kombination beider Verfahren, um einen ganzheitlichen Ansatz zu erreichen. Mit der Themenanalyse ist es möglich, einen Überblick über die große Datenmenge zu erhalten und die zentralen Kernaussagen der Interviewpartner:innen hervorzuheben. Mithilfe der Codestrukturanalyse wurden aus dem Datenmaterial zentrale Kategorien abgeleitet (Froschauer & Lueger, 2020, S. 172ff.). Dazu arbeitete die Forscher:in die Interviews durch und überprüfte diese auf Textstellen, welche mit den relevanten Themenbereichen Home-Office, Führungsmechanismen, PERMA-Faktoren sowie Bankenbranche übereinstimmten. Das Datenmaterial wurde sodann nach Themen kategorisiert und die zugehörigen Aussagen farblich markiert. Der Interviewleitfaden diente bereits als eine gute Grundstrukturierung für die Bildung der Kategorien. Mit dieser Auswertungsmethode ließen sich die wichtigsten Kategorien sowie Zusammenhänge zu anderen Themenbereichen herausfiltern. Die zuvor identifizierten Hauptkategorien wurden nach detaillierter Auswertung des Datenmaterials um Unterkategorien verfeinert. Für eine einheitliche Auswertung der Gesprächsinhalte wurde ein Kodierleitfaden erstellt, welcher eine Definition der einzelnen Kategorien, Ankerbeispiele sowie weiters auch Kodierregeln zur Abgrenzung der einzelnen Kategorien beinhaltet. Das Kodierverfahren hat zum Ziel, Unterschiedlichkeiten und Ähnlichkeiten zu finden sowie die verschiedenen Texte und Themen zu strukturieren und analysieren (Froschauer & Lueger, 2003, S. 163). Zudem sollen mit diesem Verfahren die individuellen Meinungen der befragten Interviewpartner:innen erhoben und differenziert betrachtet werden (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158). Textstellen, welche nicht als passend zu den gebildeten Kategorien erschienen sowie die Forschungsfrage nicht exakt beantworten, wurden nicht bearbeitet und waren für die Themenanalyse vernachlässigbar. Die

Interviewtranskripte wurden zudem mit Zeilen sowie Seitenangaben versehen, um die einzelnen Textpassagen leichter wieder zu finden. Zur besseren Veranschaulichung soll die nachfolgende Abbildung mit einem kurzen Ausschnitt des Kategoriensystems dienen.

Abbildung 9: Ausschnitt aus dem Kategoriensystem

	<b>Kategoriebezeichnung</b>	<b>Definition</b>	<b>Ankerbeispiel</b>
<b>OK 2</b>	<b>Auswirkungen Pandemie auf Arbeitsleben</b>	<b>Identifizierung der wesentlichsten Auswirkungen der Pandemie auf die Arbeitsbedingungen</b>	
UK 2.1	Umstellung Arbeitssituation	Identifizierung der individuellen Erfahrungen mit der Arbeitsumstellung	„Die Situation war so unreal und ist so schnell gekommen. Wir hatten alle null Erfahrung, niemand hat gewusst, was los ist, wie sich die Pandemie auswirkt, wie gefährlich es ist.“ (I 1, Z. 25-28)
UK 2.2	Arbeitsbedingungen	Identifizierung der umgestellten Arbeitsbedingungen	„(...) wir haben im Konzern Microsoft Teams eingeführt, das was halt als zusätzliche Schiene hinzugekommen ist. Mit dem haben wir zuerst einmal überhaupt umgehen lernen müssen.“ (I 2, Z. 182-185)

Quelle: Eigene Darstellung

Im nächsten Kapitel werden die gewonnen Erkenntnisse aus den geführten Interviews thematisch zusammengefasst.

## 4 Ergebnisdarstellung

Das Kapitel 3 beschäftigte sich mit der ausführlichen Beschreibung der Datenerhebungsmethode. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der gebildeten Kategorien (Arbeitsform Home-Office, Auswirkungen Pandemie auf Arbeitsleben, Veränderung Führungsmechanismen, PERMA-Faktoren zur Bewältigung veränderter Führungsmechanismen, Erkenntnisse Home-Office sowie Wandel in der Bankenbranche) zusammengefasst und beschrieben. Das erste Thema behandelt die Arbeitsform des Home-Office und zeigt auf, ob diese Arbeitsform in den Unternehmen bereits vor der Pandemie angeboten wurde. Des Weiteren werden die mit dieser Arbeitsform verbundenen Vor- und Nachteile dargestellt.

### 4.1 Arbeitsform Home-Office

Wie bereits im Kapitel 2.4 erwähnt wurde, bedingte die Covid-Pandemie im Jahr 2020 einen Wandel der Arbeitswelt. Das Arbeitsleben insbesondere die Arbeitsbedingungen und -umgebungen veränderten sich rasant und die Arbeitsform des Home-Office wurde zunehmend bedeutender. In der Befragung wurde somit ebenfalls erhoben, ob es bereits vor der Pandemie die Möglichkeit in den Unternehmen gab, im Home-Office zu arbeiten. Zudem wurden die Führungskräfte zu den Vor- und Nachteilen dieser Arbeitsform befragt. Nachfolgend werden die wesentlichsten Erkenntnisse der zehn geführten Interviews zusammengefasst.

#### Home-Office Möglichkeit vor der Pandemie

Aus den Interviewergebnissen wurde deutlich, dass Home-Office bei einem Großteil der befragten Führungskräfte vor der Pandemie noch nicht durchgängig als Arbeitsform angeboten wurde (Interview 1, Z. 46; Interview 3, Z. 61-63; Interview 4, Z. 52)

*„Somit war Home-Office in der Umsetzung neu, wie gesagt mit allen technischen Problemen, und die Probleme waren tatsächlich eher technisch als von personeller Natur (...)“*  
(Interview 8, Z. 74-76).

Vier von zehn Interviewpartner:innen gaben an, dass Home-Office vor der Covid-Krise nur für spezifische Abteilungen oder Personen in geringem Ausmaß möglich war (Interview 7, Z. 112-113; Interview 9, Z. 42-43; Interview 10, Z. 41-42).

*„(...) Home-Office hat es aber, glaube ich, nur für Führungskräfte beziehungsweise für ausgewählte Mitarbeiter:innen gegeben (...)“* (Interview 5, Z. 52-53).



Hingegen löste die Pandemie in den Unternehmen der Interviewpersonen 2 sowie 6 keine Änderung der Arbeitsform aus, da es bereits vor Beginn der Covid-Krise Home-Office-Vereinbarungen gab. Dies wird in den folgenden Aussagen der befragten Interviewpersonen 2 und 6 unterstrichen:

*„(...) eigentlich haben ja alle Berater:innen bereits einen Laptop, können auch von zuhause aus ganz normal arbeiten, also für die hat sich nichts verändert, wir haben ja schon Home-Office-Vereinbarungen in der Bank X gehabt, also da haben die Leute auch schon von zuhause aus arbeiten dürfen. Und deswegen war jetzt dieser Übergang nicht dramatisch.“ (Interview 2, Z. 36-40).*

*„(...) ja, also für mich war es nicht so ein großer Sprung, weil ich Home-Office davor auch schon zugelassen habe oder gefördert habe, dass die Mitarbeiter:innen Home-Office machen.“ (Interview 6, Z. 164-166).*

### **Vorteile durch Home-Office**

Die Führungskräfte wurden ebenfalls zu den Vorteilen der Arbeitsform des Home-Office befragt.

Auf Basis der Codierungstabelle lassen sich die Ergebnisse dazu wie folgt aufzeigen:

Tabelle 3: Vorteile durch Home-Office

<b>Vorteile durch Home-Office</b>	<b>Anzahl der genannten Merkmale</b>
Ungestörtes, konzentriertes und effizientes Arbeiten	5
Ersparnis Arbeitsweg	4
Flexibilität, Selbstorganisation, Eigenständigkeit	3
Remote-Besprechungen	2
Arbeitsplatzsicherheit/Aufrechterhaltung Geschäftsbetrieb	1

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Codierungstabelle

Der oben angeführten Tabelle kann entnommen werden, dass fünf von zehn befragten Führungskräften den größten Vorteil im ungestörten, konzentrierten sowie effizienten Arbeiten in der Arbeitsform des Home-Office sahen. Dieses ruhigere Arbeitsklima ist vor allem auch darauf zurückzuführen, dass durch Home-Office oft stressige Arbeitswege eingespart werden können, wie folgende Aussage untermauerte:

*„(...) was vielleicht vielen auch gefällt ist, dass man sich die Fahrtzeit erspart. Man hat da schon einmal weniger Stress, weil man weniger im Stau steht oder weil jetzt gerade ein Schneesturm ist, oder irgendwas (...)“ (Interview 5, Z. 95-97).*

Vier von zehn befragten Führungskräften gaben an, dass sich durch die Zeitersparnis des Arbeitsweges ein sehr großer Vorteil ergibt.

*„(...) es hat einen Riesenvorteil, weil einfach so viele Kilometerstrecken im Auto weggefallen sind, das ist unglaublich, also was da allein umwelttechnisch und zeittechnisch ich da für einen Vorteil gewonnen habe, das ist wirklich enorm.“ (Interview 2, Z. 199-201).  
„Zeitersparnis, es gibt auch viel einfachere Möglichkeiten ohne Dienstreisen, eine Kostenersparnis ist auch gegeben.“ (Interview 3, Z. 114-115).*

Interviewpersonen 3, 4 und 5 gaben an, dass sich weitere Vorteile durch Home-Office in einer erhöhten Flexibilität, Selbstorganisation sowie Eigenständigkeit zeigen, was durch folgende Aussagen bestärkt wurde:

*„(...) ich glaube es ist eine gewisse Flexibilität, es führt zu mehr Selbstorganisation (...)“ (Interview 4, Z. 114-115). „Es führt auch zu mehr Eigenständigkeit, wahrscheinlich, weil ich eben nicht die Nachbar:innen, welche neben mir sitzen, fragen kann.“ (Interview 4, Z. 116-117).*

Interviewpersonen 3 sowie 5 erkannten weitere Vorteile in der Arbeitsform des Home-Office auch dadurch, dass Mitarbeiter:innenbesprechungen remote bzw. virtuell geführt werden können. Die Führungskraft Nr. 7 nannte die Arbeitsplatzsicherheit bzw. Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes als einen maßgeblichen Vorteil, welcher sich durch die Möglichkeit im Home-Office zu arbeiten ergibt (Interview 7, Z. 150-153). Dadurch können Unternehmen weiterhin deren Kund:innenbedürfnisse befriedigen und krisenresistent agieren (Interview 7, Z. 156-158).

### **Nachteile durch Home-Office**

Des Weiteren wurden die Führungskräfte zu den empfundenen Nachteilen bzw. Auswirkungen von Home-Office in den Unternehmen befragt.

Tabelle 4: Nachteile durch Home-Office

<b>Nachteile durch Home-Office</b>	<b>Anzahl der genannten Merkmale</b>
Fehlender sozialer Kontakt mit dem Team	4
Reduzierte Kommunikation	4
Vermindertes Kontrollempfinden der Führungskräfte	3
Herausforderung Aufbau Teamgedanke	3
Arbeitszeitüberschreitung durch intensiveres Arbeiten	3
Mangel an Kommunikationssystemen/ Prozessen im Home-Office	2
Vermindertes Konfliktempfinden im Team	2
Produktivitätsreduzierung	2
Reduzierter Informationsaustausch	1
Fehlender Lerneffekt und Wissensaustausch	1

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Codierungstabelle

Der oben angeführten Tabelle kann entnommen werden, dass sich in Bezug auf die Nachteile - welche sich durch die Arbeitsform des Home-Office ergeben - zwei klare Faktoren herauskristallisierten. Zum einen sahen Interviewpersonen 1, 5, 7 sowie 9 einen zentralen Nachteil dieser Arbeitsform im fehlenden sozialen Kontakt mit dem Team. Zum anderen ergab sich damit verbunden auch der Nachteil der fehlenden Kommunikation, welche ebenfalls vier von zehn Interviewpartner:innen als zentrale negative Auswirkung von Home-Office aufzählten.

*„Ja die Kommunikation ist leider zurückgegangen, genau richtig. Und das Positive vom „Ratschen“ im herkömmlichen Sinne, wie man so schön sagt, gibt ja auch einen positiven Effekt, der ist halt ein bisschen verloren.“* (Interview 3, Z. 185-187).

Zudem zeigte sich auch für drei von zehn befragten Interviewpersonen ein Nachteil im fehlenden Kontrollempfinden der Führungskräfte, was durch folgende Aussagen untermauert wurde:

*„Und da ergibt sich natürlich schon die Problematik, dass ich am Bildschirm nicht mitkomme, ob ich mal zwischendurch wen verliere oder nicht.“* (Interview 8, Z. 179-180).  
*„Naja, die Diskussion bleibt ein bisschen auf der Strecke und die Kontrolle, wie weit sind die Mitarbeiter:innen jetzt dabei.“* (Interview 3, Z. 133-134).

Als eine weitere negative Auswirkung von Home-Office wurde von den Führungskräften 4, 6 sowie 10 die Herausforderung des Aufbaus eines Teamgedankens genannt, was in folgender Aussage bestärkt wurde:

*„Und es ist natürlich viel schwieriger diesen Teamzusammenhalt zu schaffen (...)“* (Interview 6, Z. 139-140). *„Eine Unternehmenskultur (...) leidet sicher auch unter dem Home-Office.“* (Interview 10, Z. 111-112).

Des Weiteren argumentierten Interviewpersonen 1, 4 und 5, dass durch das intensivere Arbeiten im Home-Office die Gefahr gegeben ist, die Arbeitszeit zu überschreiten (Interview 1, Z. 163-164; Interview 4, Z. 239-241; Interview 5, Z. 74-77). Zudem sahen zwei befragte Führungskräfte einen Nachteil in den fehlenden Kommunikationssystemen und Prozessen für Home-Office, wodurch ein effizientes Arbeiten erschwert wird (Interview 2, Z. 163-165; Interview 7, Z. 164-165). Interviewpersonen 3 und 4 sahen weitere negative Auswirkungen von Home-Office im verminderten Konfliktempfinden im Team, welches sich dadurch ergibt, dass Konflikte von Führungskräften im Remotebetrieb nicht mehr so einfach wahrgenommen werden können (Interview 3, Z. 159-161).

*„Dann gerade auch im Sinne von Führung, dass es viel schwieriger ist, wenn Konflikte entstehen, dass man das gar nicht mehr so gut mitbekommt, vor allem beim Remotework oder beim Full-Remotework, dass es da manchmal schwierig ist, auch dass es schneller zu Konflikten kommt (...)“* (Interview 4, Z. 95-99).

Zudem wurde von zwei der befragten Führungskräfte eine Produktivitätsverminderung festgestellt (Interview 7, Z. 164-165; Interview 4, Z. 32-34). Hingegen argumentierte die Interviewperson Nr. 10, dass Home-Office sich durchaus positiv auf die Produktivität der Mitarbeiter:innen auswirken kann (Interview 10, Z. 99-101). Interviewperson Nr. 2 nannte fehlende Lerneffekte, Know-How-Aufbau sowie Wissensaustausch als maßgebliche Nachteile dieser Arbeitsform (Interview 2, Z. 141-144, Z. 145-147, Z. 158-159). Zudem ist der Informationsaustausch im Remotebetrieb sehr reduziert (Interview 2, Z. 173-174). Schließlich führte die befragte Führungsperson Nr. 3 an, dass durch Home-Office die Leistung für die Kund:innen nicht eingeschränkt werden darf (Interview 3, Z. 381-383). Interviewperson 6 begründete als einen weiteren Nachteil, dass die Bereitschaft der Mitarbeiter:innen nachlässt, Kompromisse im Home-Office einzugehen (Interview 6, Z. 144). Weitere negative Faktoren ergeben sich insbesondere in der Schwierigkeit des Aufbaus einer persönlichen Bindung zum Team, wenn die Führungskraft im Home-Office ein neues Team übernehmen und führen soll (Interview 8, Z. 231-233, Z. 239-241). Auch

für Mitarbeiter:innen, die einer persönlichen Führung bedürfen, kann Home-Office negative Auswirkungen zeigen (Interview 10, Z. 115-117).

## 4.2 Auswirkungen Pandemie auf Arbeitsleben

Wie auch bereits im Punkt 2.3 dargelegt, wirkt sich die Pandemie maßgeblich auf die Arbeitsumgebung sowie die Arbeitsbedingungen aus. Home-Office als neue Form des Arbeitens kommt vermehrt zum Vorschein und bringt sowohl technische als auch personelle Veränderungen mit sich. Im Folgenden werden die gesammelten Erkenntnisse der zehn geführten Interviews zum Thema Auswirkungen der Pandemie auf das Arbeitsleben umfassend erläutert.

### Umstellung Arbeitssituation

Die Erkenntnisse zeigten deutlich, dass die durch die Pandemie bedingte Umstellung der Arbeitssituation in vielen der befragten Unternehmen eine Herausforderung war. Die Interviewpersonen 1, 2, 7 und 5 empfanden die Arbeitsumstellung als eine komplett neue Situation, wodurch das normale, „gewohnte“ Leben verlassen wurde (Interview 1, Z. 55-56; Interview 2, Z. 757-759; Interview 5, Z. 84-85; Interview 7, Z. 33-34). Dieses Empfinden spiegelte sich auch in der folgenden Aussage wider:

*„Die Situation war so unreal und ist so schnell gekommen. Wir hatten alle null Erfahrung, niemand hat gewusst, was los ist, wie sich die Pandemie auswirkt, wie gefährlich es ist.“*  
(Interview 1, Z. 25-28).

Die befragte Führungskraft Nr. 5 empfand die Umstellung der Arbeitssituation als „*sehr sehr herausfordernd*“ (Interview 5, Z. 34-35). Interviewperson Nr. 1 war der Meinung, dass die Umstellung der Arbeitssituation vor Ort um einiges einfacher gewesen wäre (Interview 1, Z. 63-64). Zwei befragte Führungskräfte gaben an, dass die Umorganisation sowie die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes in dieser Zeit herausfordernd war (Interview 1, Z. 110-113, Z. 190-192; Interview 5, Z. 40-43). Interviewperson 7 erwähnte in diesem Zusammenhang die verlorene Handlungsfähigkeit wie folgt:

*„(...) es ist schon sehr schnell einmal die Situation vor Augen geführt worden, wie handlungsunfähig man eigentlich als Unternehmen von heute auf morgen ist.“* (Interview 7, Z. 36-38).

Schließlich ergaben sich durch die plötzliche Arbeitsumstellung auch Verunsicherungen bei Mitarbeiter:innen sowie Kund:innen (Interview 10, Z. 26-28). Für drei von zehn

befragten Führungskräften funktionierte der Übergang zum Home-Office jedoch sehr gut (Interview 2, Z. 39-40, Z. 63-64; Interview 3, Z. 25-26, Z. 33-34, Z. 38-39; Interview 4, Z. 26-27). Interviewperson 3 empfand das umgestellte Arbeitssetting als eine Chance, viel Neues auszuprobieren und betonte die Wichtigkeit einer einfachen Gesprächskultur (Interview 3, Z. 22-23, Z. 25-26). Des Weiteren erläuterte die befragte Führungskraft Nr. 3, dass die oberste Priorität die Kund:innenbeziehung darstelle und es gelte, diese auch in der umgestellten Arbeitsform aufrechtzuerhalten (Interview 3, Z. 358-361, Z. 364-365). Schließlich empfand die Führungskraft des vierten Unternehmens die etablierte agile Organisationsform als sehr hilfreich für die Umstellung auf full-remote und bezeichnete sie als einen wesentlichen Vorteil (Interview 4, Z. 26-27, Z. 203-205).

### **Arbeitsbedingungen**

In Punkto Arbeitsbedingungen zeigten die Interviewergebnisse ein einheitliches Bild. Die Mitarbeiter:innen wurden in vielen der befragten Unternehmen mit der für die Umstellung notwendigen technischen Infrastruktur ausgestattet (Interview 2, Z. 40-44; Interview 4, Z. 86-88; Interview 5, Z. 59-60; Interview 10, Z. 65-67). Im Unternehmen der befragten Führungskraft Nr. 8 waren zu Beginn im Home-Office nicht alle Mitarbeiter:innen voll einsatzfähig, da das technische Equipment noch nicht vorhanden war (Interview 8, Z. 58-61). Zudem erwähnten die Interviewpartner:innen 2 und 3, dass diese das Programm Microsoft Teams als neues Kommunikationstool kennenlernen durften (Interview 2, Z. 182-185; Interview 3, Z. 26-29). Für Interviewperson 4 lag ein maßgeblicher Vorteil der veränderten Arbeitsbedingungen in den erhöhten Bürokapazitäten vor Ort (Interview 4, Z. 77-78).

## **4.3 Veränderung Führungsmechanismen**

Wie bereits im Punkt 2.3.4 erläutert, wirkt sich die Veränderung hin zur Home-Office-Tätigkeit auch auf das Führungsverhalten der Führungskräfte aus. In diesem Kapitel werden die Interviewergebnisse der wesentlichsten Veränderungen der Führungsmechanismen von Führungskräften durch die Arbeitsform des Home-Office aufgezeigt. Dabei wird insbesondere ein starker Fokus auf die identifizierten Mechanismen zur Bewältigung des empfundenen Kontrollverlustes von Führungskräften gelegt.

### **Herausforderungen der virtuellen Führung**

Drei von zehn befragten Führungskräften betonten, dass diese sich neue Fähigkeiten im Zusammenhang mit Online-Besprechungen angeeignet und gelernt haben, wie Online-Besprechungen geführt werden. Dies spiegelte sich in folgenden Aussagen wider:

*„Man war dann anfänglich bei hunderten Teams-Besprechungen dabei, man hat das irgendwie selektieren müssen, was ist wichtig, was ist nicht wichtig, das ist da einfach dazugekommen, auch mit dem Umgehen zu lernen, wie man Besprechungen macht, wie man vielleicht auch Workshops abhält (...).“ (Interview 2, Z. 185-188) „(...) also es war für mich auch ein Lernen absolut, ich hatte zwar das MS Teams hier heruntergeladen, aber wirklich nicht genutzt (...).“ (Interview 9, Z. 108-109).*

Interviewperson Nr. 4 argumentierte in diesem Zusammenhang folgendermaßen:

*„Es bedarf andere Skills jetzt mittlerweile, das heißt irgendwo auch Dazulernen, wie man in dieser Form effizient arbeitet, der Einsatz von Tools, dass man mehrere Möglichkeiten hat, etwas darzustellen (...).“ (Interview 4, Z. 117-120, Z. 131-133).*

Führungskraft Nr. 8 erwähnte diesbezüglich die Notwendigkeit, auf die eigene Sprache zu achten (Interview 8, Z. 360-362, Z. 363-366). Weiters betonten Interviewperson Nr. 4 und 9 die Wichtigkeit zwischenmenschlicher Fähigkeiten im Zuge der virtuellen Führung (Interview 4, Z. 122-125; Interview 9, Z. 113). Zusätzlich bekräftigten die Interviewpartner:innen 3, 5 und 7, dass es an guten Organisationsfähigkeiten und Strukturiertheit bedarf, um Mitarbeiter:innen im Home-Office gut führen zu können (Interview 3, Z. 508; Interview 5, Z. 240-242; Interview 7, Z. 207-209). Führungskraft Nr. 4 betonte ferner, dass es herausfordernd war, darauf zu schauen, dass die gesetzlichen Arbeitszeiten eingehalten wurden und die Mitarbeiter:innen im Home-Office durch zu vieles Arbeiten nicht ausbrannten:

*„(...) also das heißt, eigentlich haben wir das Thema mehr gehabt, dass wir versuchen haben müssen, auf die Leute aufzupassen, dass die Leute uns nicht ausbrennen und einfach auch schauen, dass die Arbeitszeiten nach wie vor gut eingehalten werden (...).“ (Interview 4, Z. 243-246; Interview 4, Z. 234-238).*

Zudem zeigte die Führungskraft des Unternehmens Nr. 4 auf, dass die Führung auf Distanz insofern herausfordernd war, da Führungskräfte ein Stück weit feinfühlicher sein mussten, was sich in folgender Aussage widerspiegelte:

*„Das heißt, da gilt es noch ein Stück mehr weit feinfühlicher zu sein und auch ein paar Themen aufzulösen und zwischen den Zeilen manchmal lesen zu können, was notwendig ist, um auch die Dinge zu verstehen.“ (Interview 4, Z. 105-107; Interview 4, Z. 100-103).*

Eine weitere Herausforderung bestand im Onboarding neuer Mitarbeiter:innen (Interview 4, Z. 243-246). Führungskraft 6 war der Meinung, dass sich die eigene Führungsrolle durch den Remotebetrieb nicht geändert hat (Interview 6, Z. 155-156).

### **Kommunikation**

Hinsichtlich der Kommunikationswege im virtuellen Setting zeigten die Interviewergebnisse ein einheitliches Bild. Die Mehrheit der befragten Führungskräfte war der Meinung, dass es im Zuge der virtuellen Führung einer aktiveren und bewussteren Kommunikation bedarf (Interview 2, Z. 116-118; Interview 3, Z. 187-189, Z. 490-491; Interview 5, Z. 129-130, Z. 147-150, Z. 155-158; Interview 8, Z. 221-223; Interview 9, Z. 179-181; Interview 10, Z. 155-157).

*„Ich glaube, man muss viel aktiver zum Telefon greifen und einfach mal anrufen, weil man eben nicht an der Gestik und Mimik des Gegenübers mitbekommt, was diesen jetzt beschäftigt, benötigt jemand gerade Hilfe (...)“* (Interview 5, Z. 144-146).

Die bewussteren Kommunikation mit Mitarbeiter:innen im Home-Office war enorm wichtig, um die Beziehung und Bindung aufrechtzuerhalten (Interview 7, Z. 304-306). Interviewpartner 8 war der Meinung, dass gerade zurückhaltende Personen gezielter angesprochen werden sollten und diejenigen, die aktiver sind, etwas in den Hintergrund gedrängt werden sollten (Interview 8, Z. 183-187). Führungskraft Nr. 7 ergänzte in diesem Fall die Aufrechterhaltung der Kommunikation durch regelmäßige Besprechungen (Interview 7, Z. 168-170). Interviewperson 4 ergänzte zudem, dass es in der virtuellen Führung von enormer Bedeutung ist, sicherzustellen, ob Mitteilungen von Mitarbeiter:innen richtig vernommen werden (Interview 4, Z. 334-337). In den Unternehmen 4 sowie 8 veränderte sich die interne Kommunikation insofern, dass Mitarbeiter:innen regelmäßiger Updates der Geschäftsleitung erhielten (Interview 4, Z. 163-164; Interview 8, Z. 397-398). Interviewpartner:in 1 berichtete zudem, dass sich die Kommunikation zu den Mitarbeiter:innen nach der Pandemie verbessert hat, als wieder vermehrt im Büro gearbeitet wurde (Interview 1, Z. 129-130, Z. 132-134). Gegensätzlich argumentierte Interviewperson Nr. 2, dass sich die Kommunikation zu manchen Mitarbeiter:innen verschlechtert hat bzw. dass diese den Draht zu manchen Mitarbeiter:innen verloren hat (Interview 2, Z. 320-322, 323-325). Mit anderen Mitarbeiter:innen hingegen erfolgte eine offene Kommunikationskultur (Interview 2, Z. 325-326). Führungskraft 9 betonte, dass sich die Kommunikation im Home-Office intensivierte, da aufgrund des Großraumbüros oft wenig Raum für persönliche Gespräche gegeben war (Interview 9, Z. 196-197). Interviewperson 6 erwähnte, dass es keine Veränderung der Kommunikation mit den



Mitarbeiter:innen gab (Interview 6, Z. 174-175). Ergänzend warf Interviewperson Nr. 4 ein, dass bei der virtuellen Kommunikation vermehrt darauf zu achten ist, Konflikte zu vermeiden (Interview 4, Z. 328-329).

### **Vertrauen**

Auch im Hinblick auf das Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeiter:innen waren sich die Interviewpartner:innen einig. Sechs Führungskräfte betonten ausdrücklich, dass eine Vertrauensbasis zu den Angestellten im Remotebetrieb einfach vorhanden sein muss (Interview 1, Z. 186-187; Interview 2, Z. 238; Z. 286-290; Interview 5, Z. 226-229; Interview 6, Z. 166-167; Interview 8, Z. 276-277; Interview 10, Z. 202-204), was durch folgende Aussage verdeutlicht wurde:

*„(...) dieses Thema, ob meine Mitarbeiter:innen im Home-Office arbeiten, das habe ich nicht, weil ich meinen Mitarbeiter:innen vertraue, dass sie im Home-Office arbeiten.“* (Interview 7, Z. 215-217).

Ferner bedurfte es bei Führungskraft Nr. 2 keiner Kontrolle der Mitarbeiter:innen, diesen wurde somit ein größerer Freiraum im Home-Office gelassen (Interview 2, Z. 80-81, Z. 87-90). Auch Führungskraft Nr. 5 war der Meinung, dass im Home-Office-Betrieb ein Stück weit die Kontrolle abgegeben werden darf (Interview 5, Z. 120-123). Interviewperson Nr. 6 bezeichnete das Vertrauen als eine Grundtugend:

*„(...) das ist eine Grundtugend oder eine Grundeinstellung, die man hat, entweder man vertraut Menschen oder man vertraut Menschen nicht.“* (Interview 6, Z. 188-190).

Die befragte Person des Unternehmens 4 betonte, dass es herausfordernd ist, wenn Führungskräfte mit neuen Mitarbeiter:innen im Home-Office eine Vertrauensbasis aufbauen sollen (Interview 4, Z. 315-318).

### **Beziehungsverhältnis**

Führungskraft Nr. 5 betonte, dass das Beziehungsverhältnis zu manchen Mitarbeiter:innen im Home-Office aufgrund des reduzierten persönlichen Kontaktes litt (Interview 5, Z. 316-318). Zudem betonte die befragte Person, dass diese aufgrund des fehlenden Austausches weniger von den Mitarbeiter:innen mitbekam (Interview 5, Z. 283-286). Ferner gab die Führungskraft an, dass sich die Beziehung zu den Angestellten nach dem Lockdown wieder intensivierte, was durch folgende Aussage bestätigt wurde:

*„Nach dem Lockdown hat man bemerkt, dass die Beziehung wieder viel intensiver geworden ist (...)“ (Interview 5, Z. 325-326).*

Interviewperson 1 gab an, dass es während des Lockdowns ein großes Bedürfnis gab, dass sich die Mitarbeiter:innen wieder sehen (Interview 1, Z. 217-218, Z. 219-220). Wie bereits oben im Punkt „Vertrauen“ erwähnt wurde, ist nicht nur der Vertrauensaufbau zu neuen Mitarbeiter:innen schwierig, sondern auch der Beziehungsaufbau (Interview 3, Z. 467-469). Abschließend betonte die befragte Führungskraft 4, dass es im Home-Office-Setting am meisten von Bedeutung ist, den Kontakt zu den Mitarbeiter:innen aufrechtzuerhalten:

*„Also das man einfach irgendwie in Kontakt bleibt. Das ist sicherlich noch mehr nötig als in der realen Welt.“ (Interview 4, Z. 370-372).*

### **Führungskultur**

Im Bereich der Führungskultur wurden den Führungskräften und Mitarbeiter:innen der Unternehmen 2 sowie 6 Unterstützungsangebote für die virtuelle Führung angeboten (Interview 2, Z. 295-297, Z. 300-303), was durch folgende Aussage deutlich wurde:

*„(...) also es gibt für die Mitarbeiter:innen so kleine Videos, Webinare, die interessiert sind, es sich anzuschauen, wie gesagt, für Führungskräfte gab es dieses durchaus spannende Seminar zum Thema hybriden Führen (...)“ (Interview 6, Z. 326-328).*

Interviewperson 3 argumentierte, dass das Vorleben als Führungskraft für die Veränderung der Führungskultur enorm wichtig ist:

*„Da sind wir beim Vorleben-Bereich. Vorleben ist ein wichtiges Thema im Sinne der Kultur (...)“ (Interview 3, Z. 419-420, Z. 436-440).*

Im Unternehmen der befragten Führungskraft 5 wurde bereits in den vergangenen Jahren eine neue Führungskultur etabliert, was eine positive Auswirkung auf die Zeit in der Covid-Pandemie hatte (Interview 5, Z. 261-267). Interviewperson 8 betonte die Wichtigkeit eines positiven Mindsets im Zuge der neu etablierten virtuellen Führung (Interview 8, Z. 1005-1007). Im Unternehmen 9 hat sich die Veränderung der Führungskultur insofern gezeigt, dass verstärkt versucht wurde, den Kontakt zu den Mitarbeiter:innen aufrechtzuerhalten (Interview 9, Z. 357-358). Im Unternehmen 10 wurde die neu etablierte Führungslinie mit einer klareren Auftragserteilung durch die Führungskraft auch nach der Pandemiezeit beibehalten (Interview 10, Z. 228-232).

## **Mechanismen zur Bewältigung des Kontrollverlustes**

Der subjektiv empfundene Kontrollverlust von Führungskräften durch die virtuelle Führung wurde von den befragten Interviewpersonen sehr unterschiedlich erlebt und bewältigt. Interviewpersonen 2, 3 sowie 9 gaben an, dass durch einen regelmäßigeren Austausch und intensivere Kontaktaufnahme mit den Mitarbeiter:innen sichergestellt werden konnte, dass im Home-Office auch wirklich gearbeitet wurde (Interview 2, Z. 103-104, Z. 106-112, Z. 239-242; Interview 3, Z. 161-163, Z. 163-165), was auch Interviewperson 9 eindeutig mit folgender Aussage hervorhob:

*„(...) wenn ich jetzt den Eindruck habe im Home-Office habe ich schon länger nichts gehört (...) dann nehme ich hier natürlich auch verstärkt Kontakt auf und habe das in Beobachtung (...)“* (Interview 9, Z. 298-302).

Führungskraft 2 führte regelmäßige Morgenbesprechungen sowie Besprechungen zwischendurch ein, um so den Draht zu den Mitarbeiter:innen nicht zu verlieren (Interview 2, Z. 239-242). Diese befragte Person empfand die verlorene Führungskontrolle als herausfordernd (Interview 2, Z. 97-99, Z. 101-102) und bezeichnete die angewandten Kontrollmechanismen als positives Kontrollverhältnis gegenüber den Mitarbeiter:innen (Interview 2, Z. 99-100). Diese positive Kontrolle erläuterte die Führungskraft folgendermaßen: *„Nicht zu kontrollieren, sondern abzustimmen und einfach auch up-to-date zu halten.“* (Interview 2, Z. 242-243). Im Unternehmen der Führungsperson 1 fand zur Bewältigung der neuen Situation ein intensiverer E-Mail-Austausch statt (Interview 1, Z. 530-533). Wenn es um die Beurteilung sowie Sicherstellung der Arbeitsleistung ging, waren sich die Interviewpartner:innen 2, 3, 7 und 8 einig: aufgrund der zahlenspezifischen Ziele im Bankenbereich erfolgte die Erfassung der Arbeitsaufträge sowie die Arbeitsaufzeichnung elektronisch im System, wodurch die Arbeitsleistung sehr transparent wurde (Interview 2, Z. 235-237, 276-280; Interview 3, Z. 217-218, Z. 220-221, Z. 238-241, Z. 262-263, Z. 266-268; Interview 7, Z. 217-219; Interview 8, Z. 271-272, Z. 283-285, Z. 317-318). Für die befragte Führungskraft des Unternehmens 3 stand ganz klar das Arbeitsergebnis im Vordergrund (Interview 3, Z. 238-241). Die Arbeitsleistung spiegelte sich weiters auch im Kund:innenservice wider, was nachfolgende Ausführung zeigte:

*„Richtig und auch spätestens, wenn etwas bei den Kund:innen ist: die Kund:innen bekommen oft nach dem Termin einen Anruf und werden gefragt, ob er oder sie zufrieden mit dem Termin waren. Wenn der nicht stattgefunden hätte oder das Geschäft nicht gemacht worden wäre dann... das fällt dann schon auf.“* (Interview 3, Z. 297-300).

Ferner behielt Interviewperson 2 die Kontrolle über die Arbeitstätigkeit der Mitarbeiter:innen durch die Feedbackeinholung anderer Angestellten (Interview 2, Z. 243-245). Insbesondere hilfreich zur Beurteilung der Arbeitsleistung im Home-Office war die langjährige Einschätzung und Kenntnis der Mitarbeiter:innen durch die Führungskraft (Interview 2, Z. 246-249; Interview 5, Z. 191-192). Zwei befragte Führungskräfte waren zudem der Meinung, dass Mitarbeiter:innen, welche im Büro eine geringe Arbeitsleistung erbringen, auch im Home-Office dementsprechend low performen werden (Interview 2, Z. 249-252). Interviewperson 4 gab das wie folgt zu erkennen:

*„Wie gesagt, jemand, der nicht arbeitet, der wird weder zuhause noch im Büro was arbeiten.“* (Interview 4, Z. 306-307).

Die befragte Führungskraft 2 bezeichnete es als einen Lernprozess, damit umzugehen, dass man nicht alle Mitarbeiter:innen kontrollieren kann, und zeigte das deutlich mit entsprechender Aussage:

*„(...) man hat natürlich da einen gewissen Prozentbereich, der soll so sein, die werden wahrscheinlich auf der Couch sitzen, aber mit dem muss man umgehen lernen, genau. Das ist so und das muss man so weit akzeptieren, man kann es nicht kontrollieren.“* (Interview 2, Z. 253-256).

Weitere Kontrollmechanismen zeigten sich insofern auch in der Bearbeitung von E-Mail-Aufträgen durch die Mitarbeiter:innen (Interview 2, Z. 268-270) sowie Kontrolle der Arbeitszeiterfassungen (Interview 2, Z. 276-280). Wurden im Home-Office zu viele Arbeitszeitkorrekturen getätigt, wurden diejenigen Personen darauf angesprochen und dementsprechend die Arbeitszeit kontrolliert (Interview 3, Z. 266-268, Z. 310-312). Eine Kontrolle der Zeiterfassung erfolgte auch dann, wenn zu viele Überstunden getätigt wurden, was Interviewperson wie folgt darstellte:

*„Wenn jetzt eine Person übermäßig viele Überstunden macht, wenn man ein massives Zeitkonto hat, dann ist das schon was anderes, dann sieht man sich die Person natürlich genauer an, weil da geht es ja darum, sind Überstunden verordnet oder nicht, auch um arbeitsrechtliche Themen.“* (Interview 7, Z. 279-282).

In den Unternehmen der Führungskräfte 6 und 7 fand keine Kontrolle der Arbeitszeit statt, was durch folgende Ausführungen bekräftigt wurde:

*„(...) nein, also, Arbeitszeit kontrolliere ich nicht. Ich meine, prinzipiell vor Ort sehe ich sowieso wie lange die Leute da sind (...)“ (Interview 6, Z. 245-246), sowie „Ich habe noch nie die Arbeitszeit meiner Mitarbeiter:innen überprüft und das werde ich auch nie tun.“ (Interview 7, Z. 267-268).*

Ferner erwähnte Interviewperson 7, dass Mitarbeiter:innen, welche Probleme mit der Arbeitsform des Home-Office hatten, ein wenig mehr kontrolliert werden sollten (Interview 7, Z. 222-225). Eine weitere Kontrollmöglichkeit der Arbeitsleistung ergab sich in der Durchsicht der Termineinträge der Mitarbeiter:innen (Interview 5, Z. 198-200; Interview 6, Z. 213-218). Drei Führungskräfte sahen Telefonrückrufe der Mitarbeiter:innen als ein weiteres Kontrollmedium (Interview 3, Z. 212-214, Z. 396-398; Interview 4, Z. 267-271, Z. 297-299; Interview 5, Z. 167-169). Grundsätzlich herrschte im Unternehmen der Führungskraft Nr. 3 Vertrauensarbeitszeit, doch diese empfand, dass es sehr wohl wichtig ist, dass Mitarbeiter:innen sich im Home-Office ein wenig kontrolliert fühlen (Interview 3, Z. 212-214, Z. 215-217). Gegensätzlich dazu argumentierte Interviewperson Nr. 5, dass statt Kontrolle eine Vertrauensbasis herrschte und die Arbeitsleistung durch aktives Nachfragen bei den Mitarbeiter:innen sichergestellt wurde (Interview 5, Z. 171-175). Im Unternehmen der Führungskraft 4 war eine Kontrolle der Arbeitsleistung durch die agile Arbeitsweise nicht notwendig, da die Arbeitserfolge sichtbar und transparent waren (Interview 4, Z. 215-217, Z. 218-224, Z. 262-264). Zudem argumentierte die Interviewperson, dass sich der klassische Aufgabenbereich der Führungskraft im Wandel befinde und eine Kontrolle der Mitarbeiter:innen aufgrund intrinsischer Arbeitsmotivation nicht mehr notwendig sei (Interview 4, Z. 300-303). Schließlich wurde von der befragten Führungskraft im Unternehmen 10 ein eigenes Kontrollinstrument eingeführt, das ein tägliches Mail mit den Arbeitsergebnissen von den Mitarbeiter:innen anforderte (Interview 10, Z. 142-146). Wie auch bereits von den Interviewpartner:innen 5 und 6 erwähnt, wurden im Unternehmen der Interviewperson 10 durch klare Vorgaben die Terminfrequenzen der Mitarbeiter:innen kontrolliert (Interview 10, Z. 175-176). Das Unternehmen 10 war das einzige der zehn befragten Unternehmen, welches ein eigenes Tool für Führungskräfte anbot, um die Leistung und Vertriebsfolge der Mitarbeiter:innen zu überwachen (Interview 10, Z. 178-181). Trotz dieser etablierten Kontrollmechanismen bezeichnete die befragte Führungskraft die Vertrauensbasis als unverändert (Interview 10, Z. 209-212).

## 4.4 PERMA-Faktoren zur Unterstützung veränderter Führungsmechanismen

Wie auch bereits im Punkt 2.3.3 aufgezeigt wurde, tragen die PERMA-Faktoren **P**ositive Emotions (Positive Emotionen), **E**ngagement, **P**ositive **R**elationships (Soziale Beziehungen), **M**eaning (Sinn) und **A**ccomplishment (Zielerreichung) maßgeblich zum Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen bei und unterstützen Führungskräfte zudem bei der Etablierung neuer Führungsmechanismen im Zuge der Pandemie. Damit die Interviewergebnisse im nächsten Kapitel umfassend interpretiert werden können, erfolgt in diesem Unterkapitel in einem ersten Schritt die Auswertung der PERMA-Dimensionen der zehn befragten Führungskräfte. In einem zweiten Schritt werden die Interviewergebnisse zu den einzelnen PERMA-Faktoren aufgezeigt.

Die nachfolgende Tabelle 5 fasst die Ausprägungen der befragten Interviewpartner:innen in den einzelnen PERMA-Faktoren zusammen. Die Ausprägungen stellen Prozentwerte dar.

Tabelle 5: Übersicht PERMA-Ausprägungen

Interview Nr. Dimension	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>P</b>	90	60	40	90	80	90	100	80	90	90
<b>E</b>	90	60	50	100	80	100	100	70	100	70
<b>R</b>	100	50	50	100	90	80	100	90	100	60
<b>M</b>	90	70	40	80	80	70	100	80	80	70
<b>A</b>	100	70	60	100	90	80	100	80	80	60

Quelle: Eigene Darstellung

Die oben angeführte Tabelle gibt deutlich zu erkennen, dass die befragten Interviewpartner:innen unterschiedlich hohe Ausprägungen in den einzelnen Dimensionen aufwiesen. Klar hervorstechend sind die Ausprägungen der Interviewperson Nr. 7, welche durchgängig mit 100 Prozent angegeben wurden. Gegensätzlich macht die Tabelle ersichtlich, dass die befragte Führungskraft Nr. 3 sehr niedrige Werte in den PERMA-Faktoren aufwies. Auf Basis der angegebenen Werte in den PERMA-Dimensionen lassen sich die Führungskräfte in „klassische/traditionelle“ sowie „positive“ Führungskräfte einordnen. Für eine bessere Übersicht soll anschließende Tabelle dienen.

Tabelle 6: Unterscheidung Klassische und Positive Führungskräfte

Interview- personen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Klassische Leader:innen</b>		x	x		x			x		x
<b>Positive Leader:innen</b>	x			x		x	x		x	

Quelle: Eigene Darstellung

Zu den klassischen „Leader:innen“ lassen sich gemäß der oben angeführten Tabelle die Interviewpersonen 2, 3, 5, 8 sowie 10 zählen. Aufgrund der hohen PERMA-Ausprägungen werden Interviewpersonen 1, 4, 6, 7, 9 als positive Führungskräfte eingegliedert. Im Folgenden werden die Interviewergebnisse der befragten Führungskräfte zu den PERMA-Faktoren aufgezeigt.

### Positive Emotionen

Die Führungskräfte wurden befragt, was für sie einen positiven Arbeitsplatz ausmacht (in Verbindung mit Spaß und positiven Emotionen am Arbeitsplatz). Führungskraft 2 äußerte sich dazu wie folgt:

*„Ja, positive Emotionen und Spaß werden natürlich mehr gewünscht, sage ich jetzt mal, das kommt oft viel zu kurz, ja, also positive Motivation oder in der Art.“* (Interview 2, Z. 442-443).

Zudem ergänzte die Person, dass versucht wurde, positive Emotionen durch gemeinsame Ausflüge und Aktivitäten zu erzeugen (Interview 2, Z. 447-449). Weiters gab die befragte Führungskraft an, dass hinsichtlich eines positiven Arbeitsplatzes die Arbeitszeiten nicht ausschlaggebend sind, der Person sei es nur wichtig, dass die Arbeit erledigt wird (Interview 2, Z. 408-410). Für Interviewperson Nr. 1 bedeutete ein positiver Arbeitsplatz, eine offene und ehrliche Kommunikation (Interview 1, Z. 269-270). Interviewperson 3 bezeichnete einen positiven Arbeitsplatz wie folgt:

*„Ich muss mich wohlfühlen, es muss kein eigenes Büro sein oder da müssen auch meine Bilder nicht hängen (...).“* (Interview 3, Z. 644-645)

und betonte, dass alle Mitarbeiter:innen in einem positiven Bereich arbeiten wollen (Interview 3, Z. 633-634). Für Interviewpersonen 5 sowie 7 äußerte sich ein positiver

Arbeitsplatz dadurch, dass man gerne in die Arbeit geht, dass man sich an diesem Ort wohlfühlt und sich auch von anderen verstanden fühlt (Interview 5, Z. 377-382; Interview 7, Z. 339-341). Zudem ist ein positiver Arbeitsplatz ein Ort, wo Neid und Missgunst nichts zu suchen haben, sondern dem Gegenüber immer mit Freude begegnet wird (Interview 5, Z. 382-383). Ähnlich dazu äußerte sich auch Interviewperson Nr. 6 mit folgender Aussage:

*„(...) die Mitarbeiter:innen sollen einfach Freude haben, ja, also Freude in dem was sie tun, Freude an den Erfolgen, die sie haben - und die haben sie Gott sei Dank - und Freude im Umgang mit den Menschen, sowohl Kund:innen als auch Kolleg:innen, einfach im Team, dass sie sagen, es freut sie in der Früh, wenn sie am Montag wieder hineinkommen.“* (Interview 6, Z. 434-439).

Diese Führungskraft trug zum Wohlfühlen am Arbeitsplatz bei, indem diese eine Wohlfühlumgebung schaffte und die Stärken der Mitarbeiter:innen gezielt einsetzte (Interview 6, Z. 447-449). Für die befragte Person 8 war es für einen positiven Arbeitsplatz zudem ausschlaggebend, nicht immer nur von den quantitativen Zahlen zu sprechen, sondern auch die Erfolge der einzelnen Mitarbeiter:innen hervorzuheben (Interview 8, Z. 486-489). Interviewperson 9 war der Meinung, dass ein positiver Arbeitsplatz ein Ort ist, wo auch ein privater Austausch stattfinden kann (Interview 9, Z. 455-459). Die befragte Führungskraft 1 sorgte insofern dafür, dass sich die Mitarbeiter:innen am Arbeitsplatz wohlfühlen, indem sie eine wertschätzende Umgebung schaffte, eine offene Kommunikation sowie Empathie von den Mitarbeiter:innen einforderte sowie als Führungskraft für diese da war, wenn sie ein offenes Ohr benötigten (Interview 1, Z. 231, Z. 235-236, Z. 250, Z. 240-245). Interviewperson 9 betonte, dass sie den Mitarbeiter:innen bei Auftreten von Problemen einen Rückhalt gibt (Interview 9, Z. 412-416). Interviewperson 2 trug zum Wohlfühlen am Arbeitsplatz bei, indem sie eine Atmosphäre und eine vernünftige Struktur im Unternehmen schaffte (Interview 2, Z. 364-368, Z. 380-382). Für diese Führungskraft stellte die offene Kommunikation ebenso einen zentralen Faktor zum Wohlfühlen am Arbeitsplatz dar (Interview 2, Z. 369-371, Z. 387-388). Für Interviewperson 3 stellten positive Aspekte wie Wertschätzung, Loben sowie das wahr- und ernstgenommen werden der Mitarbeiter:innen zudem wesentliche Punkte für das Wohlfühlen am Arbeitsplatz dar (Interview 3, Z. 582-585, Z. 621-623). Die befragte Person Nr. 7 erwähnte in diesem Zusammenhang die wertebasierte Führung als ausschlaggebenden Faktor zum Wohlfühlen am Arbeitsplatz (Interview 7, Z. 354-355). Auch Interviewperson 10 trug zu einer Wohlfühlumgebung bei, indem diese wertschätzend mit den Kolleg:innen umging



(Interview 10, Z. 304-307). Im Unternehmen 4 äußerte sich eine positive Arbeitsumgebung für die Mitarbeiter:innen wie folgt:

*„Also ja ich glaube es sind drei Sachen: Autonomy, Mastery, Purpose. Purpose heißt einmal inhaltlich, dass das was gemacht wird, spannend ist. Autonomie ist, dass ich mich selbst einbringe, dass ich frei auch mitgestalten kann, und Mastery ist, dass ich mich weiterentwickle.“* (Interview 4, Z. 379-382).

Auch wurde an diesem Arbeitsplatz darauf Wert gelegt, dass die Mitarbeiter:innen die notwendigen Dinge erhielten, die sie für eine erfolgreiche Aufgabenausführung benötigen (Interview 4, Z. 413-414). Eine ähnliche Aussage zum Wohlfühlen am Arbeitsplatz wurde auch von der Führungskraft Nr. 6 getroffen:

*„(...) den Mitarbeiter:innen ein Arbeitsumfeld (...) zu schaffen und Arbeitsbedingungen zu schaffen, dass sie A einen guten Job machen können und B Spaß dran haben (...)“* (Interview 6, Z. 384-387).

Zudem erachtete diese Person es auch als wichtig, klare Pausenräume für die Mitarbeiter:innen zu schaffen (Interview 6, Z. 392-394). Einen weiteren wesentlichen Faktor für das Wohlfühlen am Arbeitsplatz sah die befragte Person im entgegengebrachten Vertrauen gegenüber den Mitarbeiter:innen, was durch folgende Aussage ersichtlich wurde:

*„Und das zweite ist, dass was ich persönlich tun kann, da sind wir wieder beim Vertrauen, was gebe ich den Mitarbeiter:innen oder was spiele ich ihnen zu, glaube ich an diese, vertrauen ich ihnen, bin ich da wenn diese mich benötigen oder nicht.“* (Interview 6, Z. 399-402).

Interviewperson 5 sorgte insofern dafür, dass sich die Mitarbeiter:innen wohlfühlen, indem sie aufmerksam, transparent und klar führte (Interview 5, Z. 346-348, Z. 360-362).

## **Engagement**

Die Führungskräfte wurden auch darüber befragt, wie sie erkennen, ob die Mitarbeiter:innen die Tätigkeiten mit Engagement ausüben. Die Hälfte der befragten Führungskräfte war sich einig, dass Engagement der Mitarbeiter:innen im Umgang mit den Kund:innen, in den Reaktionen bei Neukund:innenanfragen oder über direkte Rückmeldungen der Kund:innen sichtbar wird (Interview 1, Z. 276-277; Interview 2, Z. 483-486; Interview 3, Z. 737-741, Z. 746-749; Interview 5, Z. 426-429, Z. 441-442, Z. 437-439; Interview 6, Z. 507-510; Interview 10, Z. 404-407). Interviewperson Nr. 1 erwähnte zusätzlich, dass sich

Engagement der Mitarbeiter:innen in der Art und Weise zeigt, wie Aufgaben bearbeitet werden und dass ohne Engagement keine Ergebnisse erzielt werden können (Interview 1, Z. 283-284, Z. 289-290). Die befragte Person Nr. 2 gab an, dass ein aktives Engagement bei den Mitarbeiter:innen insofern erkennbar ist, wenn sehr viel nachgefragt wird (Interview 2, Z. 482-483). Engagement ist auch ersichtlich, wenn eine gewisse Freude bei Erfolgen empfunden wird (Interview 2, Z. 485-487). Interviewperson 4 betonte, dass es sehr gut erkennbar sei, wenn jemand Freude mit der Tätigkeit hat:

*„(...) ich glaube du kennst sofort bei jemanden, ob er Leuchten in den Augen hat bei Themen, die er macht (...)“* (Interview 4, Z. 435-436).

Einen wichtigen Punkt brachte die befragte Führungskraft Nr. 5 insofern ein, dass Engagement erkennbar sei, wenn mehr geleistet wird, als von jemanden verlangt wird:

*„Ich glaube Engagement bei den Mitarbeiter:innen zeigt sich, wenn mehr getan wird, als verlangt wird. Das heißt, wenn ich über meinen Tellerrand schaue, wenn ich selbstbestrebt bin, zum Beispiel einen perfekten Kund:innenservice abzubilden, und dass einfach mehr geboten wird, wie Standardgeschichten.“* (Interview 5, Z. 422-425).

Für Interviewpartner:innen 7 und 10 bedeutete Engagement, dass die Mitarbeiter:innen selbst organisiert sind (Interview 7, Z. 476-477, Z. 479-480; Interview 10, Z. 411-413). Engagement wurde zudem durch aktives Nachfragen der Arbeitsergebnisse bei den Mitarbeiter:innen (Interview 7, Z. 458-460) sowie durch die Kommunikation der Mitarbeiter:innen erkennbar (Interview 9, Z. 536-537). Einen weiteren wesentlichen Aspekt sah Interviewperson 10 im zeitlichen Einsatz der Mitarbeiter:innen:

*„(...) wenn ich sage, Mitarbeiter:innen sind engagiert (...) dann sind diese vielleicht früher da und gehen später heim (...) einfach einmal der zeitliche Einsatz glaube ich, zeigt sicher einmal, dass man engagiert ist (...)“* (Interview 10, Z. 395-399).

Weiters wurden die Interviewpartner:innen zu den Voraussetzungen für engagiertes Arbeiten befragt. Damit das Engagement der Mitarbeiter:innen bestmöglich gefördert werden kann, sollten diesen spannende Aufgaben gestellt werden (Interview 4, Z. 438-440). Interviewperson äußerte sich wie folgt dazu:

*„Ich glaube, die richtigen Mitarbeiter:innen müssen am richtigen Platz sitzen, das heißt diese müssen die Stärken ausleben dürfen und müssen genau so ein Zwischending zwischen Unter- und Überforderung haben.“* (Interview 5, Z. 447-449).

Zudem erwähnte die Führungskraft 5, dass es wichtig sei, die Stimmung und Motivation im Team aufrechtzuerhalten (Interview 5, Z. 460-462). Für Interviewperson Nr. 6 lagen die Voraussetzungen für engagiertes Arbeiten in der Vermittlung des Sinns der Tätigkeiten, in der Wertschätzung der Leistungen sowie im Entgegenbringen von Vertrauen (Interview 6, Z. 527-528, Z. 530-532, Z. 536-539).

Zudem wurden die Führungskräfte auch darüber befragt, wie die Stärken und Interessen der Mitarbeiter:innen bestmöglich gefördert werden können. Für Interviewperson 1 stellte hierfür die individuelle Rollen- und Aufgabenverteilung einen zentralen Faktor dar (Interview 1, Z. 298-299, Z. 302-304). Interviewpartner:innen 2, 3 sowie 9 förderten die Stärken und Interessen durch aktives Nachfragen und Einbindung der Mitarbeiter:innen in interne Projekte (Interview 2, Z. 529-532; Interview 3, Z. 810-811; Interview 9, Z. 560-562). Interviewperson Nr. 5 förderte die Stärken der Angestellten durch einen aktiven und aufmerksamen Austausch sowie eine Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbild (Interview 5, Z. 469-472, Z. 479-482). Die befragte Führungskraft Nr. 6 betonte klar und deutlich sich mehr auf die Stärken als auf die Fehler der Mitarbeiter:innen zu konzentrieren (Interview 6, Z. 553-554). Interviewperson 8 erwähnte in diesem Zusammenhang auch noch, dass Mitarbeiter:innen erfolgreicher sind, wenn diese ihre Stärken ausleben können:

*„Und da sind wir einerseits wieder bei dem Thema positive Emotionen. Mitarbeiter:innen feiern halt mehr Erfolge, wenn sie das machen können, was sie gut machen.“* (Interview 8, Z. 606-608).

Zu guter Letzt wurden die Interviewpartner:innen noch darüber befragt, welche Stärken zur optimalen Umsetzung der geänderten Führungskultur notwendig sind. Interviewperson Nr. 2 betonte in diesem Zusammenhang die Relevanz einer offenen Kommunikation (Interview 2, Z. 540-542). Für Führungskraft 5 lagen weitere Kompetenzen in einer guten Organisationsfähigkeit, in der Belastbarkeit sowie notwendigen technischen Fähigkeiten (Interview 5, Z. 494-499). Zudem betonte diese das Vertrauen als weitere Kompetenz für die virtuelle Führung:

*„Ja und Vertrauen (...) das ist sicher auch etwas, was man mitbringen muss für die virtuelle Führung. Weil sonst kann ich keine Mitarbeiter:innen ins Home-Office lassen, wenn ich die Kontrolle nicht abgeben kann.“* (Interview 5, Z. 510-513).

Zudem war es für diese Führungskraft wichtig, eine gewisse Ruhe im Hinblick auf die Umstellung der Arbeitsform einzubringen (Interview 5, Z. 521-523). Weiters betonten die Interviewpersonen 5 und 10 die Vorbildwirkung als Führungskraft im Zuge der virtuellen Führung (Interview 5, Z. 529-531; Interview 10, Z. 444-446). Interviewperson 6 sah eine weitere Stärke darin, die eigene Wirkung (Interview 6, Z. 560-562) sowie Konzentration zu üben (Interview 6, Z. 566-568).

### **Positive Beziehungen**

Im Zusammenhang mit dem PERMA-Faktor „Positive Beziehungen“ wurden die Interviewpartner:innen darüber befragt, was Wertschätzung und persönliche Beziehungen am Arbeitsplatz für sie bedeuten und was sie beitragen können, damit gegenseitige Wertschätzung am Arbeitsplatz stattfindet. Für Interviewperson Nr. 1 äußerte sich ein positiver Umgang mit den Mitarbeiter:innen durch regelmäßige und gemeinsame Aktivitäten (Interview 1, Z. 318-321). Die befragten Führungskräfte Nr. 2 und 3 betonten in diesem Zusammenhang eine offene und wertschätzende Kommunikation (Interview 2, Z. 548-552, Z. 559-562), welche von Lob und Respekt geprägt ist (Interview 3, Z. 862). Interviewperson nannte auch Feedback als wichtigen Punkt für die persönliche Wertschätzung (Interview 4, Z. 461-464). Weiters betonte die Führungskraft, dass den Mitarbeiter:innen auch Grenzen gesetzt werden müssen (Interview 2, Z. 583-585). Auch beim Aufbau von persönlichen wertschätzenden Beziehungen am Arbeitsplatz wurde die Vorbildwirkung der Führungskraft betont (Interview 3, Z. 850-853; Interview 4, Z. 459-460). Für die Interviewperson Nr. 5 stellten persönliche Beziehungen den Grundstein für ein erfolgreiches Team dar:

*„(...) also ich glaube persönliche Beziehungen sind der Grundstein für ein erfolgreiches Team. Wertschätzung heißt für mich, dass ich die Mitarbeiter:innen auch sehe, so wie diese sind. Und dass ich mich diese als Person auch interessiere.“* (Interview 5, Z. 537-539, Z. 547-548).

Für Interviewpartner:innen 6 und 8 stellte Wertschätzung die oberste Führungspriorität dar (Interview 6, Z. 574-577, Z. 587-588; Interview 8, Z. 672-673). Führungskräfte Nr. 2 und 9 erwähnten weiters, dass diese zu einem positiven Klima beitragen können, indem Konflikte gemeinsam gelöst werden (Interview 2, Z. 574-576; Interview 3, Z. 871-875; Interview 9, Z. 601-603). Schließlich empfand die befragte Führungskraft die Wertschätzung als einen essenziellen Faktor für den Unternehmenserfolg, was sich durch folgende Aussage widerspiegelte:

*„Wenn aber alle miteinander gut umgehen können, wenn man sich gegenseitig wertschätzt, nicht nur in der persönlichen Beziehung, sondern auch von den Ergebnissen her, dann glaube ich, ist das immens wichtig für den Erfolg eines Unternehmens oder für eine Abteilung, dass man die vorgegebenen Ziele erreicht.“* (Interview 10, Z. 464-468).

Die Interviewpartner:innen wurden weiters dazu befragt, wie sich schlechte Beziehungen am Arbeitsplatz äußern. Die Interviewperson 1 äußerte sich dazu klar und deutlich, dass die Zusammenarbeit und die Bereitschaft mehr als gefordert zu leisten, sehr eingeschränkt sei (Interview 1, Z. 339-340, Z. 344-345). Auch die Kommunikation hätte sich bei schlechten Beziehungen folgendermaßen verändert:

*„(...) die Kommunikation ist eine ganz andere, also da sucht man nicht die Kommunikation, sondern wenn sie stattfindet, ist sie nicht immer kooperativ, sondern eher konfliktbelastet, ja oder kritisch, negativ kritisch, nicht lösungsorientiert (...)“* (Interview 1, Z. 345-348).

Zudem zeigten die Führungskräfte auf, dass die schlechte Beziehung weiters auch in der Arbeitsleistung spürbar sei (Interview 1, Z. 351-352; Interview 5, Z. 563). Die betroffenen Mitarbeiter:innen zeigten keine eigenen Leistungen mehr und gingen Konflikten aus dem Weg (Interview 3, Z. 904-906; Interview 8, Z. 715-717; Interview 9, Z. 612-615). Ferner äußerten sich schlechte Beziehungen durch Kündigungen von Mitarbeiter:innen (Interview 3, Z. 900). Für Interviewperson Nr. 7 äußerte sich eine schlechte Beziehung im Vertrauensmissbrauch (Interview 7, Z. 398-400). Interviewperson 9 zeigte auf, dass die betroffenen Mitarbeiter:innen sich mehr dem privaten Austausch als der Tätigkeit im Büro widmen (Interview 9, Z. 636-638).

### **Sinnvermittlung**

Im Zusammenhang mit der Sinnvermittlung wurden die Führungskräfte darüber befragt, inwiefern diese den Sinn sowie das Ziel hinter den zu erledigenden Tätigkeiten mit den Mitarbeiter:innen besprechen. Der Hälfte der befragten Führungskräfte war es wichtig, dass die Mitarbeiter:innen den Sinn hinter den Aufgaben kennen und diese versuchten, den Sinn auch an die Mitarbeiter:innen zu vermitteln (Interview 2, Z. 643-645; Interview 3, Z. 952-954; Interview 5, Z. 632-634, Z. 648-652; Interview 6, Z. 619-620; Interview 7, Z. 513-515, Z. 517-518; Interview 10, Z. 308-310, Z. 329-333). Interviewperson Nr. 4 betonte, dass die Sinnvermittlung in der agilen Arbeitsweise einen Schlüsselfaktor darstelle (Interview 4, Z. 495-496).

Die Führungskräfte wurden auch zum eigenen Führungsverständnis befragt und wie wichtig sie ihre Tätigkeit empfinden. Führungskraft Nr. 3 sah ihre eigene Führungstätigkeit als wichtig und wertvoll an und betonte, dass die Führungskraft eine relevante Vorbildwirkung hätte (Interview 3, Z. 963-966, Z. 969-973). Für Interviewperson Nr. 5 stellten Führungskräfte zentrale Schlüsselfunktionen dar (Interview 5, Z. 662-665).

### **Zielerreichung**

Beim PERMA-Faktor Zielerreichung wurden die Führungskräfte darüber befragt, ob die Ziele gemeinsam mit den Mitarbeiter:innen besprochen und diese in die Zielerreichung eingebunden werden. Interviewpersonen 1 und 2 erwähnten, dass die individuellen Ziele mit den Mitarbeiter:innen gemeinsam besprochen werden (Interview 1, Z. 424-429; Interview 2, Z. 656-657). Zudem erachtete Interviewperson Nr. 2 es als relevant, auch bereits erreichte Teilziele im Team aufzuzeigen (Interview 2, Z. 498-500) und betonte, dass die Mitarbeiter:innen sich bei der Zielerreichung bestmöglich gemeinsam unterstützen (Interview 2, Z. 681-684). Im Unternehmen der befragten Person Nr. 3 gab es ein Unternehmensleitbild mit einer genauen Definition des Zieles (Interview 3, Z. 925-926). Auch Interviewperson Nr. 5 betonte die Wichtigkeit der Fokussierung auf individuelle Mitarbeiter:innenziele, welche stärkenorientiert gesetzt werden (Interview 5, Z. 671-675). Ähnlich argumentierte auch Führungskraft Nr. 10, welche die Teamziele individuell nach den Stärken und Schwächen der Mitarbeiter:innen vereinbart und dadurch positive Emotionen entstehen können (Interview 10, Z. 338-342).

Die Führungskräfte wurden auch befragt, wie die Zielerreichung im Unternehmen kontrolliert wird. Interviewperson 3 äußerte sich dazu, dass die Ziele über die Arbeitsergebnisse kontrolliert werden (Interview 3, Z. 997-998). In den Unternehmen der Führungskräfte Nr. 5, 6 und 7 gab es Reporting-Möglichkeiten, um die Zielerreichung der einzelnen Mitarbeiter:innen zu kontrollieren (Interview 5, Z. 693-697; Interview 6, Z. 680-681; Interview 7, Z. 535-536).

Die befragten Personen sollten zudem dazu Stellung nehmen, wie sich ein erreichtes Ziel im Unternehmen äußert. Im Unternehmen der Interviewperson Nr. 1 wurden erreichte Ziele durch ein gemeinsames Team-Essen prämiert (Interview 1, Z. 458-459). In den Unternehmen Nr. 3 und 5 gab es für erreichte Ziele Mitarbeiter:innenveranstaltungen sowie eine Bonuszahlung (Interview 3, Z. 1036-1037, Z. 1053-1054; Interview 5, Z. 704-705, Z. 711-712).

Zu guter Letzt wurden die Interviewpartner:innen auch befragt, wie wichtig die PERMA-Faktoren für das veränderte Führungsverhalten sind. Interviewperson Nr. 1 zählte als Hauptfaktoren für Mitarbeiter:innenunzufriedenheit eine geringe Herausforderung, wenige Perspektiven, ein schlechtes Betriebsklima, schlechte Bezahlung sowie Bonifikationen sowie geringe Sozialleistungen auf und erwähnte in diesem Zusammenhang, dass man auch in finanzieller Hinsicht positive Emotionen erleben sollte (Interview 1, Z. 636-640). Für Interviewperson Nr. 3 waren positive Emotionen für die virtuelle Führung von besonderer Bedeutung (Interview 3, Z. 713-714), welche sich durch Flexibilität, Vorleben, Schulungen, Perspektiven, Informieren und Transparenz äußerten (Interview 3, Z. 1166-1168, Z. 1172). Interviewperson Nr. 5 betonte, dass für die virtuelle Führung den Mitarbeiter:innen gegenüber eine klare Wertschätzung entgegengebracht werden muss (Interview 5, Z. 800-802). Die befragte Person 2 zeigte zudem auf, dass auch im virtuellen Setting die Aufrechterhaltung des Teamgefüges wichtig ist (Interview 2, Z. 460-463).

## 4.5 Erkenntnisse Home-Office

Wie auch bereits im Punkt 2.4.4 erwähnt, lassen sich aus der Arbeitsform des Home-Office positive Aspekte ableiten, was auch die nachfolgenden Interviewergebnisse widerspiegeln.

### Bereitschaft zum Home-Office

Aus den Erkenntnissen der zehn geführten Interviews lassen sich deutliche Unterschiede zur Home-Office Bereitschaft erkennen. Interviewperson 1 erwähnte, dass im Unternehmen 1 zu Beginn der Pandemie die Bereitschaft der Mitarbeiter:innen im Home-Office zu arbeiten, gar nicht vorhanden war (Interview 1, Z. 479-480). Aufgrund der gewonnenen Erfahrung mit diesem Arbeitssetting sei mittlerweile die Bereitschaft der Angestellten gestiegen, was in anschließenden Äußerungen verdeutlicht wurde:

*„(...) zwischenzeitlich, glaube ich, ist die Bereitschaft sicher größer und ich glaube, wenn wieder so eine Situation käme, fällt uns das erstens wesentlich leichter, weil wir die Erfahrung haben (...).“ (Interview 1, Z. 482-484), „(...) die Mitarbeiter:innen sind durchaus bereit – was früher vielleicht nicht ganz so war – diese Sachen zuhause zu erledigen.“ (Interview 3, Z. 115-116).*

Gegensätzlich erwähnte Führungskraft Nr. 3, dass diese zum Zeitpunkt der Implementierung von Home-Office im Unternehmen ein Verfechter dieser Arbeitsform war (Interview 3, Z. 333-335). Interviewperson 2 gab zudem zu erkennen, dass zwischenzeitlich auch das Verständnis für diejenigen Mitarbeiter:innen gestiegen ist, die bereits im Home-

Office arbeiten (Interview 2, Z. 486). Als ein wesentlicher Faktor für die Bereitschaft zur Home-Office Tätigkeit wurde von zwei Führungskräften das Alter der Angestellten genannt (Interview 1, Z. 615-618; Interview 2, Z. 193-197). Als eine essentielle Erkenntnis zur Bereitwilligkeit von Home-Office wurde von vier Führungskräften erwähnt, dass viele Mitarbeiter:innen gar nicht in diesem Setting arbeiten möchten, sondern deren Arbeitstätigkeit lieber im Büro verrichten wollen (Interview 3, Z. 323-324, Z. 550-551; Interview 6, Z. 133-135; Interview 8, Z. 879-881; Interview 9, Z. 50-52).

### **Positive Aspekte aus dem veränderten Arbeitssetting**

Die Interviewpartner:innen wurden weiters auch zu den positiven Aspekten dieser Arbeitsform befragt, welche in Zukunft beibehalten werden sollen. Im Unternehmen 2 erfolgte dazu eine Bewertung positiver und negativer Erkenntnisse von Home-Office. Unter anderem wurden von den Abteilungen eigene Spielregeln für die Home-Office Zeit vereinbart, um eine perfekte Abstimmung untereinander zu ermöglichen (Interview 2, Z. 742-745).

Interviewperson 3 blickte auf die Anfangszeit zurück und berichtete in diesem Zusammenhang, dass durch Home-Office auch eine Arbeitsverrichtung unter schwierigen Bedingungen möglich sei, was durch folgende Aussage bestätigt wurde:

*„Wenn ich es jetzt positiv betrachte, dann hat die Pandemie gezeigt, dass das System auch funktioniert bei erschwerten Bedingungen, wenn man nicht vor Ort in der Bank arbeitet und nicht die Räumlichkeiten zur Verfügung hat.“* (Interview 3, Z. 31-33).

In diesem Zusammenhang erwähnte Führungskraft 3, dass es einer guten Organisation bedarf, damit Home-Office funktioniert (Interview 3, Z. 559-562). Zudem sind besondere Kompetenzen wie ein positives Mindset, Vorleben sowie Lösungsorientierung notwendig, damit diese Arbeitsform auch für den Vertriebsbereich möglich ist (Interview 3, Z. 1179-1183, Z. 1188-1189). Interviewperson 4 sah einen positiven Aspekt im Home-Office, dass trotz des fehlenden persönlichen Kontaktes ein Netzwerk aufrechterhalten werden kann (Interview 4, Z. 575-578). Für die befragte Person Nr. 5 ermöglichte Home-Office einen weiteren Schritt in Richtung Digitalisierung des Unternehmens, was durch folgende Äußerung ersichtlich wurde:

*„Ich glaube das war jetzt ein digitaler Schub für unser Unternehmen. Es hat gezeigt, dass es möglich ist, dass es trotzdem weitergeht, dass man den Mitarbeiter:innen auch soweit eigentlich auch vertrauen kann.“* (Interview 5, Z. 839-841).



Zudem empfand Interviewperson 5 es als eine wesentliche Erkenntnis, dass der persönliche Kontakt trotz all den Remotemöglichkeiten wichtig ist und bleibt (Interview 5, Z. 842-846) und dass die Aufrechterhaltung des Kontaktes durch die neu etablierten Tools wie Microsoft Teams gut möglich sei (Interview 5, Z. 868-870). Zudem betonte die Person, dass man sich trotz der ganzen Pandemie etwas Positives mitnehmen kann (Interview 5, Z. 897-902). Für Führungskraft Nr. 6 stellte diese Form des Arbeitens eine wesentliche alltägliche Zeitersparnis dar (Interview 6, Z. 838-843). Ähnliches wurde auch von der Führungskraft Nr. 7 erwähnt:

*„Es war total positiv, es war auch interessant, viele Menschen haben das auch genutzt, dass diesen einen halben Tag die Arbeitszeit abgeglitten haben und haben das für sich selbst privat genutzt, um wieder einmal ein anderes Leben zu leben (...)“* (Interview 7, Z. 47-49).

Zusammenfassend waren vier der befragten Führungskräfte sich einig, dass die Möglichkeit im Home-Office zu arbeiten für die Unternehmen sehr gut funktioniert hat (Interview 4, Z. 571-575; Interview 7, Z. 703-704; Interview 8, Z. 64-66, Z. 944-945; Interview 9, Z. 311-312).

### **Zukunftsfaktoren Home-Office**

Wenn es um die Zukunft der Arbeitsform des Home-Office geht, waren sich acht von zehn befragten Führungskräften einig. Home-Office wird in Zukunft verstärkt bleiben (Interview 3, Z. 84-85, Z. 1194-1196; Interview 4, Z. 67-69; Interview 5, Z. 866-867; Interview 6, Z. 720-722; Interview 7, Z. 105-107; Interview 8, Z. 135-137, Z. 946-947; Interview 9, Z. 766-767; Interview 10, Z. 686-689). In diesem Zusammenhang erwähnte die Interviewperson 7 das flexible Arbeitsmodell des Jobsharing, bei welchem sich mehrere Arbeitnehmer:innen einen Arbeitsplatz teilen, was in Zukunft für die Unternehmen eine wesentliche Rolle spielen wird (Interview 7, Z. 105-107). Zudem ergänzte die Führungskraft 7 das Home-Office nur als Notmaßnahme im Unternehmen bleiben wird (Interview 7, Z. 703-704). Ein weiterer wichtiger Zukunftsfaktor stelle die Diskretion dar, die unbedingt im Home-Office gegenüber den Kund:innen einzuhalten sei (Interview 3, Z. 338-341). Ferner sei es auch wichtig, die Arbeitsform des Home-Office so zu gestalten, dass die verwendeten Kanäle sicher sind und Datenschutzbestimmungen eingehalten werden (Interview 3, Z. 1231-1232). Interviewpersonen 6 und 8 waren zudem der Ansicht, dass die Aufzeichnung von Kund:innenterminen via Tools wie Microsoft Teams aufgrund der Datenschutzbestimmungen sehr schwer möglich ist (Interview 6, Z. 746-748; Interview 8, Z. 984-986). Weiters erwähnte die Interviewperson Nr. 3 dass die elektronische

Zeichnungsmöglichkeit für die Kund:innen noch in der Entwicklung sei, aber in Zukunft eine entscheidende Rolle spielen wird (Interview 3, Z. 1208-1212). Die befragte Person des Unternehmens 2 war der Meinung, dass die Kommunikation ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Zukunft bleibt (Interview 2, Z. 766). Ein weiterer Zukunftsaspekt, was das Unternehmen der Führungskraft 4 beschäftigen wird, sind die Gestaltungsmöglichkeiten für Home-Office im Ausland (Interview 4, Z. 141-144). Ein wesentlicher Aspekt, welcher sich für Führungskraft Nr. 6 für die Zukunft des Home-Office ergibt, ist zu lernen, wie Teams wieder gut im Büro zusammenarbeiten (Interview 6, Z. 359-362). Zudem wird es zukünftig auch wichtig, neue Mitarbeiter:innen in bestehende Teams einzugliedern, wenn diese im Home-Office arbeiten (Interview 6, Z. 367-369). Führungskraft 6 erwähnte in diesem Zusammenhang das Vertrauen, welches auch in Zukunft für die Tätigkeit im Home-Office essenziell sein wird (Interview 6, Z. 847-851). In diesem Zusammenhang erwähnte die befragte Person auch, dass es für den Vertrauensaufbau im Home-Office einer neuen Generation an Führungskräften bedarf (Interview 6, Z. 838-843). Interviewperson 7 betonte Resilienz als einen wichtigen Zukunftsfaktor für den Erfolg der Arbeitsform des Home-Office, was sich in folgender Aussage zeigte:

*„Ich glaube was ganz wichtig ist für ein Team heutzutage ist Resilienz, die Widerstandsfähigkeit ist einer der wesentlichsten Attribute (...)“ (Interview 7, Z. 719-720).*

Auch zukünftig werde es wichtig sein, dass die Arbeitszeit im Home-Office nicht überschritten wird, was von Interviewperson 9 folgendermaßen dargestellt wurde:

*„(...) ich glaube, man muss auch im Home-Office aufpassen, dass man die Zeit nicht überschreitet, ja, weil man hat, dann schon irgendwie die Tendenz, alles ist aufgebaut, wie auch immer, und man muss auch Schluss machen und auch nicht unbedingt schauen, dass man dementsprechend Überstunden aufbaut.“ (Interview 9, Z. 802-805).*

Führungskraft 10 war der Meinung, dass ein Vertrauens- sowie Beziehungsaufbau im Home-Office für die Zukunft nicht möglich sei, was sich in folgender Aussage widerspiegeln sollte:

*„(...) ist vielleicht ein altmodisches Denken, aber ich glaube, dass ich von zuhause aus nicht wirklich nur immer über virtuelle Geschichten, Beziehung, Vertrauen aufbauen kann und die Kund:innen auch verstehen lerne beziehungsweise umgekehrt diese auch mich (...)“ (Interview 10, Z. 686-689).*

## 4.6 Wandel in der Bankenbranche

Wie bereits in der Einleitung erörtert wurde, unterliegt die Bankenbranche einem sehr starken Wandel mit zunehmender Unsicherheit. Die befragten Führungskräfte waren sich darüber einig, dass diese Branche auch in Zukunft mit weiteren Herausforderungen konfrontiert sein wird, was durch die nachfolgenden Interviewergebnisse aufgezeigt werden soll.

### Herausforderungen

In Bezug auf die Herausforderungen in der Bankenbranche ergab sich ein einheitliches Bild. Die Hälfte der befragten Führungskräfte vertrat die Ansicht, dass die Digitalisierung und damit verbunden der Kontaktverlust zu den Kund:innen die größte Herausforderung für die Bankenbranche darstelle, was durch folgende Aussage erkenntlich wurde:

*„Die aktuellen Herausforderungen sind einfach die Digitalisierung, die zuschlägt, dass wir den Draht zu unseren Kund:innen im Zusammenhang mit der Digitalisierung auch nicht verlieren wollen.“ (Interview 2, Z. 689-691).*

Auch die Interviewpartner:innen 1, 3, 5 und 10 waren der Meinung, dass die Digitalisierung für Banken in Zukunft weiterhin eine große Rolle spielen werde (Interview 1, Z. 555-559; Interview 3, Z. 1070-1072, Z. 1078-1079; Interview 5, Z. 730-731, Z. 736-737; Interview 10, Z. 597-600). Zudem vertraten sechs von zehn befragten Führungskräften die Anschauung, dass sich die Kund:innen-Bank-Beziehung zukünftig enorm verändern werde (Interview 2, Z. 708-710; Interview 3, Z. 1072-1074; Interview 5, Z. 740-741; Interview 8, Z. 818-821; Interview 10, Z. 597-600). Interviewperson 6 argumentierte damit, dass diese Beziehung nur aufrechterhalten werden kann, wenn die Banken den Kund:innen genauso attraktive Plattformen zur Verfügung stellen können wie Onlinebanken (Interview 6, Z. 791-796). Eine weitere Herausforderung, welche von zwei befragten Führungskräften genannt wurde, stelle das aktuelle und zukünftige Image der Banken dar (Interview 5, Z. 730-731; Interview 7, Z. 604-605). Diese beiden Personen waren zudem der Meinung, dass der nach wie vor vorherrschende Fachkräftemangel für Banken in Zukunft weiters herausfordernd sein wird (Interview 5, Z. 732-733; Interview 7, Z. 604-605). Führungskraft Nr. 7 gab an, eine weitere Schwierigkeit im Wertewandel der Gesellschaft zu sehen (Interview 7, Z. 656). Ferner bestehe eine zukünftige Problematik für Banken darin, dass die Schließung sowie Zentralisierung von Filialen weiterhin voranschreite (Interview 2, Z. 691-697; Interview 7, Z. 594-596). Dadurch werden die Tätigkeiten in Zukunft von weniger Mitarbeiter:innen ausgeführt (Interview 2, Z. 721-723). Dagegen war für die befragte Person Nr. 3 die Aufrechterhaltung der persönlichen

Beziehung zu den Kund:innen enorm von Bedeutung (Interview 3, Z. 1083-1086). Eine ähnliche Ansicht vertrat auch Interviewperson 10, für welche die Bildung eines Netzwerkes für Kund:innen einen äußerst relevanten Zukunftsfaktor darstellt, was durch folgende Aussage deutlich wurde:

*„(...) ich glaube auch, dass man zukünftig auch sehr sehr stark sein kann und wird, wenn man auch vielleicht die Kund:innen vernetzt (...) wodurch man einen Mehrwert haben wird durch diese Kund:innenbeziehung (...)“* (Interview 10, Z. 614-619).

Andere zukünftige Herausforderungen bestünden im Social-Media-Marketing (Interview 7, Z. 574-576) sowie in den regulatorischen Anforderungen (Interview 8, Z. 835-836; Interview 10, Z. 597-600). Schließlich stelle zudem auch die Altersstruktur der Mitarbeiter:innen insbesondere im Zusammenhang mit der fortschrittlichen Digitalisierung eine bedeutende Schwierigkeit für die Zukunft der Bankenbranche dar (Interview 1, Z. 588-590; Interview 3, Z. 537-540, Z. 1147).

### **Vorbereitungsmaßnahmen**

Wie auch bereits die Interviewergebnisse zu den zukünftigen Herausforderungen aufgezeigt haben, stellen die Digitalisierung sowie die Aufrechterhaltung der Kund:innenbeziehung die wesentlichsten Faktoren für die zukünftige Bankenbranche dar. Interviewperson 2 erwähnte in diesem Zusammenhang, dass es essenziell sei, diese beiden Herausforderungen miteinander zu verzahnen, um künftig als Bank noch wettbewerbsfähig zu sein (Interview 2, Z. 704-707). Damit dies erreicht werden kann, sei eine persönliche Ansprache der Kund:innen von Nöten (Interview 3, Z. 1091-1093). Damit sich die fortschreitende Digitalisierung weiterentwickeln kann, war Interviewperson 5 der Meinung, dass sehr viel in die bestehenden EDV-Strukturen investiert werden muss (Interview 5, Z. 751-754). Des Weiteren vertrat diese Führungskraft die Ansicht, dass die zukünftigen Herausforderungen gut zu bewältigen sind, wenn bestehende Hierarchien verflacht und ein positives Image der Bank nach Außen aufgebaut wird (Interview 5, Z. 756-758). Ferner erachtete diese Person es als maßgeblich, die Arbeitgeber:innenattraktivität zu steigern sowie neue Führungsmodelle im Unternehmen zu etablieren (Interview 5, Z. 764-768). Für die Interviewperson 7 sei es in Zukunft entscheidend, ein positives Mindset bei den Mitarbeiter:innen aufzubauen und Kund:innen neue Kanäle anzubieten, von welchen diese zusätzlich profitieren können (Interview 7, Z. 572-574). Wie auch bereits im Punkt Herausforderungen erwähnt, sei es von enormer Bedeutung, eine persönliche Kund:innenbeziehung aufzubauen, um als Bank in Zukunft erfolgreich und

wettbewerbsfähig zu sein (Interview 10, Z. 625-626). Interviewperson Nr. 10 legte diese Wichtigkeit in folgender Aussage dar:

*„(...) Ich glaube, wenn man wirklich die Kund:innen in den Mittelpunkt stellt, eine gute Beziehung hat, gegenseitig sich vertraut und wertschätzt, Verlässlichkeit gegeben ist, rasche Entscheidungen auch vor Ort treffen kann, dass das schon ein sehr maßgeblicher Aspekt sein wird, dass man langfristig auch gut verdienen kann im Firmenkund:innengeschäft oder im Bankenbereich.“* (Interview 10, Z. 631-635).

### **Führungskräfte als Vorbildfunktion**

Damit die oben genannten Vorbereitungsmaßnahmen zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen der Bankenbranche gut umgesetzt werden können, müssen in erster Linie auch die Mitarbeiter:innen diese Veränderungen mittragen. Interviewperson 1 stellte dies folgendermaßen dar:

*„(...) wenn man das nicht überbringt, dass die Mitarbeiter:innen den Weg mitgehen, dann hat die Branche oder jede einzelne Bank ein Problem (...).“* (Interview 1, Z. 593-595).

Wenn die Mitarbeiter:innen nicht überzeugt sind, stelle dies eine Blockade für die Veränderungsmaßnahme dar (Interview 1, Z. 595-596). Damit Mitarbeiter:innen diesen Weg mitgehen, müsse sehr viel Informations- und Überzeugungsarbeit geleistet werden (Interview 1, Z. 623-628; Interview 2, Z. 730-732). Interviewperson 3 erwähnte die Wichtigkeit, als Führungskraft einen Schritt weit die Verantwortung zu übergeben sowie neue Karrieremöglichkeiten für Mitarbeiter:innen aufzuzeigen (Interview 3, Z. 1147-1152). Die befragte Führungskraft 4 war der Meinung, dass sich die zukünftigen Aufgaben einer Führungskraft nicht in Kontrollmöglichkeiten widerspiegeln, sondern die Veränderungsmaßnahmen klar zu titulieren und den Mitarbeiter:innen ein klares Ziel vor Augen zu führen (Interview 4, Z. 389-392). Interviewpartner:innen 5, 6 und 9 begleiten Mitarbeiter:innen künftig durch die Herausforderungen, indem diese den Mitarbeiter:innen die Ängste nehmen (Interview 5, Z. 777-779; Interview 6, Z. 808; Interview 9, Z. 732-734). Die befragte Führungskraft Nr. 7 biete den Mitarbeiter:innen eine klare Vision und Authentizität, um die Veränderungen zu begleiten (Interview 7, Z. 628, Z. 636-638). Diese klare Ziel- sowie Sinnvermittlung empfand auch Interviewperson 10 als enorm hilfreich, um die Mitarbeiter:innen dazu motivieren, die zukünftigen Herausforderungen der Bank bestmöglich zu bestreiten (Interview 10, Z. 653-662).

Im nächsten Kapitel erfolgt eine Interpretation der Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung und eine Darstellung unter Bezugnahme auf die Forschungsfragen.

## 5 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Nachdem nun die Interviewergebnisse dargestellt wurden, folgt in diesem Kapitel eine Interpretation der Kernergebnisse der Interviews. Hierfür werden die Ergebnisse mit den theoretischen Ausführungen verbunden und die Forschungsfragen samt Detailfragen beantwortet. Zudem erfolgt ein kritischer Blick auf die Stärken und Schwächen der Arbeit und es wird ein Ausblick auf den zukünftigen Forschungsbedarf gegeben.

Das Ziel der vorliegenden Masterarbeit war es, zu untersuchen, wie Home-Office das Kontrollverhalten von Führungskräften in der Bankenbranche verändert. Dabei erfolgte vor allem eine Betrachtung der veränderten Führungsmechanismen, der Kommunikation sowie des veränderten Führungsverhaltens, welche mit den PERMA-Lead-Faktoren von Ebner (2019) in Verbindung gebracht wurden. Die PERMA-Lead-Faktoren lassen sich wie folgt zusammenfassen: „Positive Emotions“ (Positive Emotionen), „Engagement“ (Engagement), „Relationships“ (Soziale Beziehungen), „Meaning“ (Sinnvermittlung) und „Accomplishment“ (Zielerreichung). Im zweiten Kapitel wurden zunächst auf Basis einer aktuellen Literaturrecherche die theoretischen Grundlagen zum Forschungsthema aufgezeigt. Das dritte Kapitel bildete die Beschreibung des methodischen Vorgehens für die empirische Untersuchung. Da es sich bei den veränderten Führungsmechanismen durch Home-Office noch um ein wenig erforschtes Themengebiet handelt, wurde für die gegenständliche Arbeit die Methodik der qualitativen Sozialforschung angewandt. Anhand dieser Basis wurden zehn Leitfadeninterviews geführt. Das Sample setzte sich aus drei weiblichen und sieben männlichen Führungskräften von acht verschiedenen Bankentypen (Regionalbank, Privatbank, Landesbank, Großkonzerne, Spezialbank und Tochterunternehmen) zusammen. Die Interviews wurden mittels Tonaufnahme aufgenommen, audiodokumentiert und danach von der Forscherin, in Schriftsprache übertragen, transkribiert. Die Datenauswertung erfolgte nach der qualitativen Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2020). Aus dem Datenmaterial wurden zentrale Kategorien abgeleitet, codiert und in ein Kategoriensystem aufgenommen. Das Kernthema der gegenständlichen Arbeit bildete das vierte Kapitel mit der Darstellung der gewonnenen Ergebnisse der qualitativen Befragung, welche die Beantwortung der folgenden Hauptforschungsfrage zum Ziel hatte: **Wie veränderte sich das Kontrollverhalten von Führungskräften in der Bankenbranche durch den Remotebetrieb?**

Nachfolgend werden die im Punkt 1.1 aufgezeigten Forschungsfragen samt Detailfragen beantwortet. Zur Frage 1a. „Gab es in den Unternehmen vor der Pandemie bereits die Möglichkeit im Home-Office zu arbeiten?“ kann gesagt werden, dass die Untersuchungsergebnisse dieser Studie zeigen, dass die Arbeitsform des Home-Office vor der Pandemie in einem Großteil der befragten Unternehmen noch nicht angeboten wurde. Als Gründe hierfür wird von den Führungskräften erwähnt, dass die überwiegende Vertriebstätigkeit sowie die Notwendigkeit der Pflege des Kund:innenkontaktes eine Home-Office-Tätigkeit erschwert. Zudem fehlten vor der Pandemie die technischen Voraussetzungen, um gleichwertig von zuhause zu arbeiten. Im Zuge der Interviewführung fiel jedoch auf, dass die notwendigen Mittel für die Arbeit im Home-Office rasch zur Verfügung gestellt wurden, und die Mitarbeiter:innen effektiv von zuhause aus arbeiten konnten. Das deckt sich auch mit den Studienergebnissen von Davis, Ghent und Gregory (2021, S. 3), die mit der Verfügbarkeit sowie Verbesserung der IT-Technologie eine erhöhte Produktivität im Home-Office verzeichnen.

Diese neue Arbeitsform wurde – mit allen Vor- und Nachteilen - von den Mitarbeiter:innen durchwegs positiv angenommen. Bei der Beantwortung der Frage 1b. „Welche Vor- und Nachteile sehen Führungskräfte im Home-Office?“ zeigt sich, dass Vorteile vor allem in dem ungestörten, konzentrierten sowie effizienteren Arbeiten liegen. Das bestätigen auch die Untersuchungen von Emmler und Kohlrausch (2021, S. 16) sowie Frodermann et al. (2021, S. 8), die herausfanden, dass die Arbeitsproduktivität von Mitarbeiter:innen während der Pandemie im Home-Office deutlich zunahm. Babel (2021, S. 18f.) sieht zudem Vorteile in der Ersparnis des Arbeitsweges sowie der erhöhten Flexibilität, Selbstorganisation und Eigenständigkeit. Zudem postuliert die Studie, dass die flexible Zeiteinteilung maßgeblich zu einer besseren Work-Life-Balance beiträgt, was auch von den befragten Führungskräften insofern bestätigt wird, dass diese die gewonnene Zeiterparnis im Home-Office nutzen, um Überstunden abzubauen oder Freizeitermine wahrzunehmen. Ein weiterer Vorteil, der im Zuge der Interviewführung mit Führungskraft 1 aufkam, war das im Home-Office eine intensivere Arbeitsproduktivität stattfindet. Das wurde auch von Krick et al. (2022) bestätigt, die in ihrer Studie aufzeigen, dass Mitarbeiter:innen mit Home-Office-Möglichkeit ein deutlich höheres organisationales Commitment aufweisen. Zu der in der Studie postulierten Freiwilligkeit für die Möglichkeit im Home-Office zu arbeiten, lieferten die durchgeführten Interviews keine Erkenntnisse.

Übereinstimmungen zwischen Forschung und Interviews gab es auch bei den Nachteilen mit dieser Arbeitsform. Die von Ipsen et al. (2021, S. 2) beschriebene soziale Isolation von Mitarbeiter:innen im Home-Office während der Corona-Zeit wird auch von den

Interviewpartner:innen verstärkt wahrgenommen und beschrieben. Die Befragten sehen weitere Herausforderungen im Fehlen des persönlichen Austausches sowie einer verminderten Kommunikation. Das wird in der Studie von Ahlers et al. (2021, S. 16) zur Arbeitnehmer:innenzufriedenheit im Home-Office ebenfalls bestätigt, welche in diesem Zusammenhang zu dem Ergebnis kam, dass die persönliche Kommunikation nicht von digitalen Medien wie E-Mail, Telefon- und Videokonferenzen ersetzt werden kann. Interviewperson 6 bekräftigt diese Erkenntnisse insofern, als dass Emotionen sowie Mimik und Gestik in großen Team-Meetings verloren gehen und dadurch der persönliche Austausch vermindert wird. In diesem Zusammenhang zeigen Bonin und Rinne (2021, S. 25) in ihrer Studie, dass viele Beschäftigte nach der Pandemie wieder am betrieblichen Arbeitsplatz zurückkehren möchten. Diese Erkenntnis deckt sich auch Großteils mit den Interviewaussagen der Befragten, die den persönlichen Austausch im Büro favorisieren. Gemäß den Interviewergebnissen lässt sich weiters erkennen, dass Mitarbeiter:innen aufgrund der freien Arbeitsgestaltung Privates nicht mehr von Beruflichem trennen können und die Grenzen sich vermischen. Die Interviewergebnisse stimmen mit den theoretischen Ausführungen insofern überein, dass die Gefahr des „Ausbrennens“ durch ein zu intensives Arbeiten als wesentlicher Nachteil von Home-Office genannt wird. Die Erkenntnisse von Begerow und Roscher (2020, S. 11) im Zusammenhang mit der „interessierten Selbstgefährdung“, welche sich durch ein gesundheitsgefährdendes Verhalten äußert, bestätigen diese Gefahr (vgl. Kapitel 2.4.6). Peters (2011, S. 5f.) gibt an, dass sich dieses Verhalten in einem erhöhten Arbeitspensum, in übermäßigen Überstunden sowie in einer ständigen Erreichbarkeit äußert. Zudem zeigt auch die empirische Studie von Pfnür et al. (2021, S. 24), dass die Home-Office-Tätigkeit negative Auswirkungen auf das Pausenverhalten sowie eine verstärkte Erreichbarkeit der Beschäftigten zur Folge hat.

Interessanterweise zeigt die Studie von Demmelhuber et al. (2020, S. 2f.) über die Auswirkungen und der Geschlechterbetroffenheit von Home-Office während der Pandemiezeit, dass sich die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und deren Mitarbeiter:innen durch Home-Office wesentlich verschlechterte. Diese Erkenntnis findet in den Interviewergebnissen keine Deckung, was die Forscherin auf die verstärkten Kontaktaufnahmemöglichkeiten der befragten Führungskräfte zurückführt.

Überraschend für die Forscherin war, dass Interviewperson 9 erwähnte, während der Pandemiezeit im Home-Office aufgrund der Kinderbetreuung ihres Sohnes einer höheren Belastung ausgesetzt zu sein. Diese Erfahrung findet hingegen in den Studienergebnissen von Frodermann et al. (2021, S. 6ff.) keine Deckung, da die befragten



Mitarbeiter:innen angaben, sich trotz Kinderbetreuungspflichten im Home-Office relativ selten belastet zu fühlen. Die in der Studie von Frodermann et al. (2020, S. 6) diskutierte negative Auswirkung von Home-Office auf die Karrierechancen konnte in den Studienergebnissen nicht nachgewiesen werden und liefert somit einen wichtigen Ansatz für zukünftige Forschung.

Die Interviewergebnisse zu den wesentlichen Erkenntnissen der Arbeitsform des Home-Office zeigen weiters, dass einige Mitarbeiter:innen zu Beginn der Pandemie diese Arbeitsform strikt ablehnten. Die befragten Führungskräfte äußern das fortgeschrittene Alter im Zusammenhang mit der Digitalisierung als wesentlichen Grund für die Ablehnung. Die Autorin schließt aus den Interviews zudem, dass mit dieser Arbeitsform die Digitalisierung in der Bankenbranche vorangetrieben wird.

Zur Frage 2 „Wie beurteilen die Führungskräfte die Auswirkungen der Pandemie auf das Arbeitsleben?“ zeigt sich, dass viele der befragten Führungskräfte die Umstellung auf das Remotesetting als herausfordernd empfinden. Dabei erscheint es von großer Relevanz, die Arbeitsstrukturen umzuorganisieren und somit den Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten und den Mitarbeiter:innen und Kund:innen die Verunsicherungen zu nehmen. Die Pandemie führte zu einer maßgeblichen Beschleunigung flexibler Arbeitsformen wie Home-Office. Die befragten Führungskräfte sind sich einig, dass diese Arbeitsform zukünftig bleiben wird. Das wird auch in den theoretischen Ausführungen von Demmelhuber et al. (2020, S. 2) insofern bestätigt, dass Home-Office den Arbeitsalltag der Zukunft bestimmen wird. Zudem zeigen Bloom, Davis und Zhestkova (2021, S. 5) auf, dass der durch die Pandemie deutlich beschleunigte technologische Fortschritt die mobile Arbeit beschleunigen könnte. Aktuell noch schwer zu verlagernde Tätigkeiten ließen sich dadurch effizienter und einfacher gestalten. Flüter-Hoffmann und Stettes (2022, S. 25) zeigen in ihren wissenschaftlichen Untersuchungen zudem auf, dass Unternehmen wie Facebook oder Twitter Home-Office fördern und den Mitarbeiter:innen eine 100%ige Arbeitsleistung im Home-Office ermöglichen.

Im Zuge der Interviewführung ergab sich insofern ein weiterer interessanter Aspekt in der Lern- sowie Anpassungsfähigkeit von Teams, welche nach der Pandemie wieder lernen müssen, gut im Büro zusammenzuarbeiten. Flüter-Hoffmann und Stettes (2022, S. 4) zeigen in diesem Zusammenhang auf, dass nach der Rückkehr ins Büro insbesondere in kleinen Unternehmen Interessenskonflikte aufgrund unterschiedlicher Home-Office-Wünsche wahrscheinlich sind.

Zur Forschungsfrage 3 „Welche Herausforderungen im Zusammenhang mit der Führung traten während der Home-Office-Zeit auf?“ haben Begerow und Roscher (2020, S. 11) postuliert, dass im virtuellen Setting eine aktive und bewusste Kommunikation eine entscheidende Rolle spielt. Dabei lassen die Interviewergebnisse erkennen, dass sich die virtuelle Führung sehr unterschiedlich auf die Kommunikationsbeziehung zu den Mitarbeiter:innen auswirkt. Bei manchen der befragten Führungskräfte lässt sich eine intensivierte Kommunikation erkennen, einige Führungskräfte berichten gegenteilig auch von einem verminderten Austausch zu den Mitarbeiter:innen. Für die Aufrechterhaltung der Bindung sowie Beziehung zu den Mitarbeiter:innen muss die Kommunikation zwischen aktiven und weniger aktiven Mitarbeiter:innen klar unterschieden und individuell angepasst werden. Nicklich und Sauer (2019, S. 11) betonen hierbei, dass durch socializing events und kick-off-meetings ein informeller Austausch zwischen Geführten und Führenden erhalten werden kann. Zudem interessant für die Forscherin war das Kommunikationsverhältnis im Unternehmen der Führungskraft Nr. 9, bei welcher sich eine deutliche Intensivierung der Kommunikation im Home-Office zeigt, da aufgrund von Großraumbüros oftmals keine persönlichen Gespräche geführt werden können. Aus den Interviews ist zudem hervorgegangen, dass sich das neu eingeführte Kommunikationstool „Microsoft Teams“ gut etabliert hat. Interviewpartnerin 9 berichtete jedoch, dass im Zuge der virtuellen Kommunikation vermehrt darauf geachtet werden muss, dass Mitteilungen und Informationen auch wahrgenommen und verstanden werden.

Die Interviews gaben zudem zu erkennen, dass es für die virtuelle Führung neuer zwischenmenschlicher Fähigkeiten sowie guten Organisationsfähigkeiten bedarf, um Mitarbeiter:innen durch den reduzierten persönlichen Kontakt führen zu können. Die Befragten geben an, dass Führungskräfte eine neue Sprache entwickeln sowie feinfühlicher auf die Mitarbeiter:innen zugehen müssen. Das bestätigen auch die Ergebnisse der vom Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter durchgeführten Metastudien insofern, dass Vorgesetzte die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter:innen verstehen und im Führungshandeln berücksichtigen müssen. Aufgrund dem fehlenden Kontakt sowie der Distanz zu den Mitarbeiter:innen durch den digitalen Aufschwung müssen Führende vor allem Kompetenzen wie aktives Zuhören, Wertschätzung und Ehrlichkeit aufbauen (Liebermeister, 2019, S. 3f.; 2022, S. 11).

Übereinstimmungen zwischen Forschung und Theorie lassen sich weiters darin erkennen, dass Führungskräfte es als herausfordernd empfinden, Arbeitszeitregelungen im Home-Office zu überprüfen und darauf zu achten, dass Mitarbeiter:innen durch zu hohe Arbeitsanforderungen und mangelndes Zeitmanagement nicht gesundheitlich gefährdet

werden. Heitmann, Fietz und Zieschang (2020, S. 19) bestätigen das insofern dadurch, dass im Home-Office meist ein höheres Arbeitspensum herrscht und geringere Pausen eingehalten werden, was zu erheblichen psychischen Belastungen führen kann.

Die befragte Führungskraft Nr. 4 gibt weiters an, dass ein virtueller Vertrauensaufbau zu neuen Mitarbeiter:innen im Home-Office sehr herausfordernd ist. Das findet auch in den theoretischen Ausführungen von Bau und Altepost (2020, S. 3) sofern Bestätigung, dass aufgrund der räumlichen Distanz die kommunikative Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen leidet und dadurch die benötigte Beziehungsarbeit zum Vertrauensaufbau beeinträchtigt ist. Weiters zeigen die Interviewergebnisse auf, dass der reduzierte persönliche Kontakt eine erhebliche Schwierigkeit darstellt, neue Mitarbeiter:innen ins Team zu integrieren sowie ein gemeinsames Teamgefüge aufzubauen. Diese Erkenntnis lässt sich im „Project Aristotle“ von Google jedoch nicht bestätigen, da in dieser Studie postuliert wird, dass die Teameffektivität nicht von einer gemeinsamen Zusammenarbeit vor Ort abhängig ist (<https://rework.withgoogle.com>, 21.05.2022). Eine weitere Herausforderung zeigt sich dadurch, dass Führungskräfte ihren Mitarbeiter:innen im Home-Office aufgrund von erhöhten Ablenkungsmöglichkeiten viel häufiger Misstrauen (Jerzy, 2020). Die Forscherin schließt daraus auf einen subjektiv empfundenen Kontrollverlust von Führungskräften, welcher sich in einer vermehrten Kontaktaufnahme widerspiegelt. Doffman (2020) zeigt jedoch auf, dass diese Angstgefühle völlig unberechtigt sind, da in Europa im Home-Office täglich bis zu zwei Stunden mehr gearbeitet wird (Doffman, 2020).

Zu den Forschungsfragen 4a., wie die Führungskräfte mit dem Kontrollverlust während der Krise umgegangen sind und 4c., ob sich das Mindset der Führungskräfte sowie die Führungskultur geändert hat, zeigt sich, dass aufgrund des durchgängig hoch ausgeprägten Vertrauensverhältnisses der befragten Führungskräfte diese mit dem empfundenen Kontrollverlust durch Home-Office gut umgehen können. Die Interviewergebnisse geben weiters zu erkennen, dass keine Kontrolle der Arbeitszeiten erfolgt, sondern die Arbeitsleistung anhand konkreter Aufgaben und Ergebnissen gemessen wird. Auch zeigen die theoretischen Überlegungen von Begerow und Roscher (2020, S. 11), dass sich Mitarbeiter:innen im Home-Office durch größere Freiräume in der Arbeitszeitgestaltung sowie der schlussendlichen Kontrolle der Arbeitsergebnisse nicht kontrolliert fühlen und ihnen vertraut wird.

Im Unternehmen der befragten Führungskraft 1 kam es aufgrund der neu übernommenen Führungsrolle anfangs zu Konflikten und Reibungspunkten. Der Interviewpartner

berichtet von einem sehr schwierigen Verhältnis zu seinen Mitarbeiter:innen. Im Zuge der Pandemie konnte sich die Führungskraft durch die Rolle als Krisenmanager jedoch profilieren. Durch die Organisation von Home-Office-Tagen sowie Kurzarbeit in der Abteilung versuchte die Führungskraft den Kontakt mit seinen Mitarbeiter:innen bestmöglich aufrechtzuerhalten. Bei der Beschreibung dieser neu übernommenen Rolle wird die Interviewperson von der Autorin als auch in der Selbsteinschätzung als überaus emotional erlebt. Die Interviewausführungen zeigen ebenso, dass die Beziehungen zu den Mitarbeiter:innen im Büro sodann wieder erheblich tiefer waren. Die Interviewperson gab eine wesentliche Verbesserung der Kommunikation an, was darauf deuten lässt, dass vermutlich sehr viele persönliche Gespräche und Wertediskussionen über sensible Themen wie Impfen sowie Arbeitsaufteilungen und Vertrauen stattgefunden haben. Die neu übernommene Rolle als Krisenmanager verhalf der Führungskraft somit die Kontrolle über sein Team zu behalten und hat den Beziehungs- sowie Vertrauensaufbau zu den Mitarbeiter:innen wesentlich gefördert. Diese Ergebnisse decken sich auch mit den theoretischen Ausführungen von Begerow und Roscher (2020, S. 11), welche in ihrer Studie postulieren, dass der reduzierte persönliche Austausch zwischen Führungskraft und Angestellten den Führungskräften das Gefühl gibt, ihre Mitarbeiter:innen zu verlieren. Ein erhöhtes Kontrollbedürfnis zeigt sich bei Führungskraft 9 auch insofern, dass ihr es wichtig ist, dass eine Mehrheit der Mitarbeiter:innen zukünftig im Büro präsent sein muss.

Die befragten Führungskräfte konnten mit der neu implementierten virtuellen Führungskultur gut umgehen, da diesen diverse Unterstützungsangebote ermöglicht wurden. Dabei erscheint es essentiell, dass die Führungskräfte der Veränderung gegenüber positiv entgegenstehen und diese im Unternehmen aktiv vorleben. Krüger (2012, S. 25) hebt als wesentliche Stärken für die veränderte Führung eine offene Kommunikation, gute Organisationsfähigkeiten, Belastbarkeit sowie technische Kompetenzen hervor. Interessant für die Forscherin war dabei, dass die neu etablierte virtuelle Führungskultur auch nach der Pandemiezeit aufrechterhalten wurde. Dies zeigt sich im Unternehmen der Führungskraft 8 insofern dadurch, dass virtuelle Video- und Informationsbotschaften von der Geschäftsleitung an die Mitarbeiter:innen übermittelt werden.

Die Interviewergebnisse zeigen, dass sich die Führungskultur und das Mindset der Führungskräfte insofern verändert hat, dass den Mitarbeiter:innen flexible Arbeitsgestaltungsmöglichkeiten angeboten werden. Die veränderte Führungskultur bringt jedoch auch einen subjektiv empfundenen Kontroll- sowie Machtverlust für die Führungskräfte hervor. In den befragten Unternehmen äußerte sich dies während der Pandemiezeit

durch eine erhöhte Kontaktaufnahme zu den Mitarbeiter:innen, welche mittels verstärkten Telefonanrufen sowie einem erhöhten E-Mail-Verkehr erfolgte.

Bei der Beantwortung der Detailforschungsfrage 4b. „Wurden neue Führungs- und Kontrollmechanismen eingeführt?“ zeigt sich, dass die Maßnahmen zur Bewältigung des Kontrollempfindens von den befragten Führungskräften sehr unterschiedlich ausfallen. Die Interviewergebnisse lassen erkennen, dass die Führungskräfte einen intensiveren und regelmäßigeren Austausch zu ihren Mitarbeiter:innen pflegen. Dadurch wird zum einen sichergestellt, dass Mitarbeiter:innen im Home-Office erreichbar sind, zum anderen wird damit kontrolliert, ob die Aufgabenbearbeitung auch tatsächlich stattfindet. Das wird auch in den theoretischen Ausführungen von Begerow und Roscher (2020, S. 12) bestätigt, die neue Kontrollmechanismen in regelmäßigeren Meetings sowie einem intensiveren E-Mail-Verkehr sehen. Ein weiteres Kontrollmedium liegt auch in der Transparenz der Arbeitsergebnisse durch die Systeme. Begerow und Roscher (2020, S. 11) bestätigen dies insofern, dass eine Kontrolle der Arbeitsergebnisse anstatt der Arbeitszeiten zu einem höheren Vertrauensverhältnis beiträgt.

Die Befragten geben an, dass die Arbeitsergebnisse zum einen in der Zusammenarbeit mit den Kund:innen sowie zum anderen in der Feedbackeinholung durch Kolleg:innen sichtbar werden. Zudem liegen neu etablierte Kontrollmechanismen der Führungskräfte in der Durchsicht von Termineinträgen der Mitarbeiter:innen sowie in der Kontrolle von Telefonrückrufen. Weiters sind die Führungskräfte der Meinung, dass Mitarbeiter:innen, welche im Büro eine geringe Performance zeigen, diese geringe Arbeitsleistung auch im Home-Office anwenden werden. Der entsprechende Umgang mit dieser Problematik bedarf einem erhöhten Lern- sowie Akzeptanzprozess der betroffenen Führungskräfte.

Für die Beantwortung der Forschungsfrage 5 „Welche PERMA-Faktoren der Führungskräfte wirkten unterstützend für die Bewältigung des Kontrollverlusts?“ wurde von Seligman (2012, S. 24) im Kapitel 2.3.3 in seinen Ausführungen zu den PERMA-Faktoren aufgezeigt, dass vor allem positive Emotionen dazu beitragen, dass sich Mitarbeiter:innen am Arbeitsplatz wohlfühlen und dadurch ein ehrliches und offenes Kommunikationsklima gegeben ist. Aus den Interviews finden sich viele Indizien dafür, dass die Förderung von positiven Emotionen sowie eines positiven Arbeitsplatzes maßgeblich dazu beiträgt, das Kontrollempfinden von Führungskräften zu bewältigen. Beispielsweise stärkt Führungskraft 1 sein Kontrollempfinden durch eine ausgeprägte Kommunikation, Wertschätzung sowie Empathie gegenüber den Mitarbeiter:innen.

Aus den Interviewergebnissen zeigt sich weiters, dass der PERMA-Faktor „Soziale Beziehungen“ einen maßgeblichen Einfluss auf den empfundenen Kontroll- sowie Machtverlust der Führungskräfte hat. Creusen et al. (2010, S. 202f.) postulieren, dass positive soziale Beziehungen am Arbeitsplatz förderlich für das Erleben von positiven Emotionen wie Freude, Hoffnung und Motivation sind und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen stärken. Seligman (2011, S. 21f.) kommt insofern zu ähnlichen Ergebnissen, als dass positive soziale Beziehungen ein hohes Engagement begünstigen. Die Autorin schließt daraus, dass Führungskräfte ein niedrigeres Kontrollbedürfnis erleben, wenn ihre Mitarbeiter:innen ein hohes Commitment und Engagement zeigen.

Zudem belegt eine Studie von Sage (2018), dass durch gute persönliche Beziehungen am Arbeitsplatz ein höheres Vertrauensklima im Unternehmen gegeben ist (Wygoda, 2021). Weiters zeigt sich, dass Führungskräfte mit einem hohen Vertrauen in ihre Mitarbeiter:innen mit dem Kontrollverlust besser umgehen können. Dies lässt sich insbesondere bei der Führungskraft 7 feststellen, welcher Vertrauen als eine Grundtugend bezeichnet und anmerkt, dass seine Mitarbeiter:innen nicht kontrolliert werden. Die Interviewpartner:innen fördern positive wertschätzende Beziehungen am Arbeitsplatz durch regelmäßige und gemeinsame Aktivitäten mit den Mitarbeiter:innen. Das zeigt sich insbesondere bei der Führungskraft Nr. 10, die auch während der Pandemiezeit seine Mitarbeiter:innen regelmäßig zuhause besuchte. Weiters haben die Führungskräfte versucht, mit regelmäßigen virtuellen Teamsitzungen sowie Kaffeepausen die Beziehung zu den Mitarbeiter:innen aufrecht zu erhalten. Das deckt sich auch mit den literarischen Ausführungen von Güttel und Wiesinger (2019, S. 147f.), die aufzeigen, dass regelmäßige Jour-Fixes, Team-Meetings und Videokonferenzen die Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen in der Krise begünstigen.

Wertschätzung wird von den Führungskräften als oberste Priorität angegeben, welche auch maßgeblich zum Unternehmenserfolg beiträgt. Die Interviewpartner:innen geben an, dass durch Wertschätzung eine offene Kommunikationskultur möglich ist, wo Konflikte offen angesprochen und lösungsorientiert bewältigt werden können. Weiters betonen die Befragten, dass Wertschätzung vor allem für das virtuelle Arbeitssetting von besonderer Bedeutung ist. Die Forscherin schließt daraus, dass aufgrund der verstärkten Kontaktaufnahmen mit Mitarbeiter:innen im Home-Office den Beschäftigten vor Ort eine geringere Aufmerksamkeit entgegengebracht wurde. Bestätigung findet diese Annahme in der durchgeführten Befragung der Universität Wien insofern, als dass Personen, welche vor Ort arbeiten, sich weniger gut informiert, fair behandelt sowie weniger wertgeschätzt durch ihre Vorgesetzten fühlen (Einwiller, 2020).

Im Zusammenhang mit dem Aufbau von persönlichen Beziehungen zeigen die Interviewergebnisse weiters, dass Führungskräfte eine Vorbildwirkung gegenüber ihren Mitarbeiter:innen haben, was von der Autorin als wesentliche Minimierung des Kontrollbedürfnisses erachtet wird. Diese Vorbildwirkung zeigt sich insbesondere im transformationalen Führungsstil, bei welchem Führungskräfte ihren Mitarbeiter:innen gemeinsame Visionen glaubwürdig kommunizieren und dadurch eine Vorbildfunktion für die Geführten darstellen (Pastoors, Becker, Ebert und Auge, 2019, S. 6).

Zudem legen die Interviewerkenntnisse nahe, dass schlechte Beziehungen am Arbeitsplatz die Zusammenarbeit sowie das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen erheblich erschweren können und dadurch das Kontrollbedürfnis von Vorgesetzten begünstigt wird. Schlechte Beziehungen äußern sich insofern in einer verminderten und konfliktbehafteten Kommunikation und einem Ausnutzen des entgegengebrachten Vertrauens. Dabei wird von Beermann, Backhaus, Tisch und Brenscheidt (2019, S. 8) im Zusammenhang mit Home-Office erwähnt, dass eine häufige Home-Office-Tätigkeit sich negativ auf die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz auswirkt.

Für die Beantwortung der Forschungsfrage 6 „Wie war die Ausprägung der PERMA-Werte bei den teilnehmenden Führungskräften?“ wurden die befragten Führungskräfte anhand der vorgelegten PERMA-Fragebögen in positive und klassische Leader:innen unterteilt. Die interpretative Auswertung der vorgelegten PERMA-Fragebögen zeigt deutliche Unterschiede in den Ausprägungen der einzelnen PERMA-Faktoren. Durchwegs hohe Ausprägungen zeigen sich bei der Interviewperson Nr. 7, welche die Dimensionen durchgängig mit 100 Prozent bewertet. Die niedrigsten Werte lassen sich bei der Interviewperson Nr. 3 erkennen, welche bei den Ausprägungen nicht mehr als 70 Prozent angibt. Die angegebenen Werte bilden die Basis für die Unterscheidung der Führungskräfte in klassische sowie positive Führungskräfte. Zu den klassischen Führungskräften zählen gemäß der Analyse die Interviewpersonen 2, 3, 5, 8 sowie 10. Auf Basis der hohen Prozentwerte in den PERMA-Dimensionen lassen sich die Interviewpersonen 1, 4, 6, 7 sowie 9 als positive Führungskräfte bezeichnen.

Die klassischen Führungskräfte geben hohe Werte in der Dimension A (Zielerreichung) an, was darauf deuten lässt, dass ihnen das Erreichen der Unternehmensziele wichtig ist. Das bestätigen auch die Interviewergebnisse insofern, dass die Zielerreichung in der Bankenbranche an oberster Stelle steht. Die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes sowie die Wettbewerbsfähigkeit kann nur dann gewährleistet werden, wenn die

übergeordneten Unternehmensziele erreicht werden. Aus den Interviewgesprächen wurde zudem deutlich, dass positive Führungskräfte einen verstärkten Fokus auf individuelle stärkenorientierte Ziele legen und diese persönlich mit den Mitarbeiter:innen besprechen. In zukünftigen Forschungsarbeiten könnte darüber hinaus untersucht werden, wie positive Führungskräfte individuelle stärkenorientierte Ziele bei ihren Mitarbeiter:innen verfolgen können, womit positive Emotionen hervorgerufen werden.

Zudem weisen diese befragten Personen jedoch auch hohe Werte in der Dimension „Positive Beziehungen“ auf, was in der Weise zu interpretieren ist, dass eine Zielerreichung nur durch ein positives Teamgefüge und guten persönlichen Beziehungen mit den Mitarbeiter:innen möglich ist. Die Studie von Rheinberg et al. (2007, S. 105ff.) zeigt auf, dass engagiertes und fokussiertes Arbeiten von einer eindeutigen Zielsetzung abhängig ist. Insofern zeigen die Interviewergebnisse, dass ohne Engagement keine Arbeitsergebnisse erzielt werden. Engagement trägt somit entscheidend dazu bei, dass die Zielerreichung gelingt. Die Interviewerkenntnisse zeigen, dass sich Engagement vor allem im zeitlichen Einsatz der Mitarbeiter:innen äußert. Nakamura und Csikszentmihalyi (2002, S. 195f.) zeigen in ihren theoretischen Ausführungen zum Flow-Erleben auf, dass Menschen durch die völlige engagierte Fokussierung auf die Arbeitstätigkeit das Zeitgefühl verlieren. Damit Engagement stattfindet, zeigen die Interviewergebnisse, dass Stärken gezielt eingesetzt und spannende Tätigkeiten angeboten werden müssen. Dadurch kann interpretiert werden, dass ein positiver Führungsstil aufgrund der enorm ausgeprägten Stärken- und Mitarbeiter:innenorientierung bei den Mitarbeiter:innen mehr Engagement hervorruft als klassische Führungsstile. Ebner (2019, S. 66f.) zeigt auch, dass Engagement gefördert wird, wenn Mitarbeiter:innen eine Balance zwischen Unter- und Überforderung erleben.

Engagement lässt sich am besten dadurch erkennen, wenn Mitarbeiter:innen mehr leisten, als von ihnen abverlangt wird. Die Autorin sieht ein gewisses Engagement von Mitarbeiter:innen jedoch nur dann, wenn diesen auch der Sinn hinter den zu erledigenden Aufgaben vermittelt und ihnen Vertrauen entgegengebracht wird. Das zeigt sich insbesondere im Interview 6. Hierfür lassen sich Übereinstimmungen in den theoretischen Ausführungen von Koczy, Börkircher, Hofmann und Hille (2022, S. 2) finden, die aufzeigen, dass Führungskräfte im Zuge der virtuellen Führung aktiv Engagement und Zusammenarbeit ihrer Mitarbeitenden fördern und die Sinnvermittlung transparent darstellen müssen. Die Sinnvermittlung spielt aktuell bei den befragten Interviewpartner:innen eine große Rolle, da aufgrund der zunehmenden Veränderungen in der Bankenbranche die Führungskräfte gefordert sind, den Mitarbeiter:innen sowie den Kund:innen die



Hintergründe für die maßgeblichen Umstrukturierungen und Entscheidungen zu demonstrieren. Das zeigt sich bei der Führungskraft Nr. 7 vor allem dadurch, dass auf eine visionäre Vermittlung von Zielen, Werten und dem „Warum“ hinter den Entscheidungen sowohl gegenüber den Beschäftigten als auch den Kund:innen ein besonderer Wert gelegt wird. Was nicht so gut gelungen und erforscht werden konnte, ist die Interviewfrage, inwiefern die Führungskräfte den Sinn hinter den zu erledigenden Aufgaben mit den Mitarbeiter:innen besprechen. Das führte bei einigen Interviewpartner:innen zu Verwirrung, da von manchen Befragten der Sinn der Aufgaben mit dem Sinn von übergeordneten Unternehmenszielen verwechselt wurde.

Damit die Forschungsfrage 7 „Wie haben sich diese Werte im Umgang mit der Krise/mit der Veränderung im Führungsverhalten geäußert?“ beantwortet werden kann, gilt es zu eruieren, welche Führungskräfte die virtuelle Umstellung im Zuge der Covid-Krise gut gemeistert haben. Auf Basis der aufgezeigten Erkenntnisse im Ergebnisteil erleben klassisch traditionelle Führungskräfte ein vermindertes Kontrollempfinden im Zuge der virtuellen Führung und führen zur Aufrechterhaltung der Kontrolle von Mitarbeiter:innen neue Führungsmechanismen ein. Dieses Ergebnis entspricht auch der im Methodenteil aufgezeigten Vorannahme (vgl. Kapitel 3), welche nachfolgend nochmalig dargestellt wird:

*Es wird angenommen, dass klassische Führungskräfte unter dem Kontrollverlust während der Corona-Pandemie gelitten und dadurch neue Kontrollmechanismen aufgebaut haben. Diese erlebten weiters eine Führungskrise, nachdem die Mitarbeiter:innen nicht persönlich greifbar waren.*

Fast alle befragten Führungskräfte werden sowohl von der Autorin als auch in der Selbsteinschätzung als zunehmend überfordert mit der Einführung der virtuellen Führungskultur erlebt. Der Autorin fällt jedoch auf, dass dies besonders auf jene Personen in der Untersuchung zutrifft, die noch einen autoritären, klassischen Führungsstil anwenden. Diese Führungskräfte empfinden die Einführung von Home-Office als sehr herausfordernd, was auf die verlorene Führungskontrolle deuten lässt. Das zeigt sich auch im Praxisbeitrag zur Führung auf Distanz von Breisig (2020, S. 188) dadurch, dass die Aufrechterhaltung des persönlichen Kontaktes zu den Mitarbeiter:innen für viele Führungskräfte eine Herausforderung darstellt. Ein interessanter Aspekt diesbezüglich wird von Weber, Thomson und Pundt (2018, S. 8ff.) erforscht, welche die Notwendigkeit persönlicher Führung in Frage stellen und argumentieren, dass die überwiegenden technischen Möglichkeiten die persönliche Führung ersetzen können.

Aufgrund der empfundenen verlorenen Führungskontrolle etablierten die befragten Führungskräfte während der Covid-Pandemie neue Kontrollmechanismen, um zu überprüfen, ob Mitarbeiter:innen im Home-Office auch tatsächlich arbeiteten. Dabei fällt der Autorin auf, dass neue Führungsmechanismen vor allem von klassisch-orientierten Führungskräften implementiert wurden. Diese neuen Kontrollmechanismen äußern sich vor allem dadurch, dass eine intensivere Kontaktaufnahme mit den Mitarbeiter:innen forciert wird. Die erfolgt durch eine Kontrolle von E-Mail-Aufträgen. Ferner werden die Terminfrequenzen der Mitarbeitenden durchgesehen und kontrolliert, um dadurch zu erkennen, wie aktiv die Mitarbeiter:innen im Home-Office sind. Neue Führungsmechanismen äußern sich insbesondere auch dadurch, dass die Führungskräfte während der Home-Office-Zeit auf Telefonrückrufe der Angestellten besonders großen Wert legen. Im Unternehmen 10 gibt es eigene Plattformen zur Überwachung der Leistung sowie Vertriebs-erfolge der Mitarbeiter:innen. Diese Führungskraft hebt zudem hervor, dass durch die vorgegebenen Unternehmensziele Arbeitsaufträge automatisch elektronisch erfasst werden, wodurch die Arbeitsleistung im System transparent wird. Schließlich wird von der befragten Person Nr. 10 ein neues Kontrollinstrument insofern verwendet, dass jeweils am Arbeitsende die Arbeitsergebnisse von den Mitarbeitenden angefordert werden. Das deutet auf ein hohes Kontrollbedürfnis der Führungskraft, welches von den Mitarbeiter:innen erst nach einer gewissen Zeit angenommen wurde.

Gegensätzlich dazu zeigen die Ergebnisse, dass die positiven Führungskräfte die Umstellung auf die virtuelle Führung bzw. auf das virtuelle Arbeitssetting sehr gut meistern. Bei Führungskraft Nr. 7 äußert sich das vor allem dadurch, dass keine Kontrolle der Arbeitszeit erfolgt. Weiters zeigt sich, dass durch die agile Arbeitsweise im Unternehmen 4 Arbeitserfolge rasch sichtbar werden und Mitarbeiter:innen aufgrund ausreichend ausgeprägter intrinsischer Arbeitsmotivation nicht kontrolliert werden.

Gemeinsamkeiten zwischen klassischen und positiven Führungskräften lassen sich insofern durch die hohen Ausprägungen in der Dimension R (Persönliche Beziehungen) finden. Die Umstellung der Arbeitsbedingungen durch die Covid-Pandemie wurde sowohl von den positiven als auch von den klassischen Führungskräften als herausfordernd empfunden. Dadurch kann interpretiert werden, dass die etablierten Kontrollmechanismen zur Aufrechterhaltung des Beziehungsverhältnisses dienen. Weiters gemeinsam ist den positiven und klassischen Führungskräften, dass diese sich neue Fähigkeiten im Zuge der virtuellen Führung aneignen. Zudem sind sich die Führungskräfte einig, dass eine aktivere und bewusstere Kommunikation notwendig ist, um gut virtuell führen zu können. Unterschiede hinsichtlich der Kommunikation zeigen sich insofern, dass sich

die Kommunikation der positiven Leader:innen zu den Mitarbeiter:innen nach der Pandemie verbessert hat. Positive Führungskräfte, welche vor der Pandemie ihre Mitarbeiter:innen im Großraumbüro führten, berichten von einer intensiveren Kommunikation im Home-Office. Gegensätzlich wird von klassischen Führungskräften berichtet, dass sich die Kommunikation zu manchen Mitarbeiter:innen deutlich verschlechtert hat. Daraus schlussfolgert die Autorin, dass die fünf ausgeprägten PERMA-Faktoren positiver Führungskräfte auch in Krisenzeiten mitarbeiter:innenorientiert eingesetzt werden können, um Positive Leadership zu fördern und eine Wohlfühlumgebung zu schaffen. Weiters sind sich positive als auch klassische Führungskräfte einig, dass im Home-Office-Betrieb eine gewisse Vertrauensbasis zu den Mitarbeiter:innen vorhanden sein muss. Dieses Interviewergebnis war für die Autorin doch sehr überraschend, da das verstärkte Kontrollbedürfnis der klassischen Führungskräfte darauf schließen lässt, dass diese ihren Mitarbeiter:innen eher wenig Vertrauen entgegenbringen. Was die Forscherin jedoch sehr positiv und zufrieden stimmte war, dass alle befragten Führungskräfte die Wertschätzung gegenüber ihren Mitarbeiter:innen priorisieren. Das zeigte sich in den Interviewergebnissen insofern, dass die Wertschätzung maßgeblich unterstützend zur Aufrechterhaltung der Beziehung mit den Mitarbeiter:innen während der Pandemiezeit wirkte.

Damit die letzte Forschungsfrage 8 „Welche PERMA-Faktoren sind insbesondere für die Bankenbranche wichtig?“ aufgelöst werden kann, erschien es der Autorin im Zuge der Interviewführung wichtig, die zukünftigen Herausforderungen der Bankenlandschaft zu eruieren. Wie bereits im Kapitel Bankenbranche (vgl. 2.6) erwähnt wurde, zeigt sich ein Umbruch in der österreichischen Bankenbranche. Die größte Herausforderung lässt sich in der zunehmenden Digitalisierung und dem damit verbundenen Kontaktverlust zu den Kund:innen erkennen. Rolfes und Wessling (2020, S. 20) postulieren dazu, dass eine Kund:innenbindung nur durch das Anbieten von neuen digitalen Möglichkeiten erreicht werden kann. Die Interviewpartner:innen geben an, dass durch Filialschließungen- und Zentralisierungen genau das Gegenteil erreicht wird, nämlich dass sich die Kund:innenbeziehung reduziert. Diese Erkenntnis lässt sich auch in den theoretischen Ausführungen von Pfingsten (2016, S.11ff.) insofern bestätigen, dass für einen Beziehungserhalt mit den Kund:innen trotz des Filialsterbens die Beibehaltung wesentlicher Geschäftsstellen ausschlaggebend ist. Als weitere zukünftige Herausforderungen geben die Interviewpartner:innen das aktuell vorherrschende Image der Bankenbranche, den Wertewandel in der Gesellschaft sowie den Fachkräftemangel an, welcher dazu führt, dass Banken zu wenig geeignete Mitarbeiter:innen finden. Diese Faktoren lassen erkennen, dass die Aufrechterhaltung einer persönlichen Kund:innenbeziehung in Zukunft von

bedeutender Relevanz ist. Diese Erkenntnisse werden insofern von Pfingsten (2016, S. 11ff.) bestätigt, als dass Kund:innen zukünftig über verschiedene Kanäle vernetzt werden müssen, um die Beziehung zur Bank aufrecht zu erhalten. Die Interviewergebnisse zeigen weitere Herausforderungen im Social-Media-Marketing, in den regulatorischen Anforderungen, sowie der Altersstruktur der Mitarbeiter:innen im Zusammenhang mit der fortschreitenden Digitalisierung. Rolfes und Wessling (2020, S. 67) postulieren, dass Führungskräften eine entscheidende Vorbildwirkung zukommt, um ihren Mitarbeiter:innen die Ängste sowie Unsicherheiten im Zusammenhang mit der Veränderung zu nehmen.

Aufgrund dieser Ausführungen erachtet die Autorin vor allem die PERMA-Faktoren „Positive Emotionen“ sowie „Soziale Beziehungen“ als wesentlich für die Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen der Bankenbranche. Im Zuge der Veränderungen spielt es eine essentielle Rolle, dass sich Mitarbeiter:innen am Arbeitsplatz wohlfühlen und positive Emotionen wie Spaß und Freude erleben. Damit die Finanzbranche die kommenden Herausforderungen gut bewältigen kann, sind positive Beziehungen am Arbeitsplatz unumgänglich. Insbesondere die Förderung von Wertschätzung im Team sowie gegenüber den Mitarbeiter:innen und die Aufrechterhaltung eines guten Beziehungsverhältnisses zwischen Führungskraft und Arbeitnehmer:innen stellen einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Bankenlandschaft dar. Zudem machen die Interviewergebnisse durchgängig erkennbar, dass eine gute Vertrauensbasis essenziell für das Weiterbestehen der zukünftigen Bankorganisationen ist.

Die Interviewpartner:innen gaben durchgängig an, dass in den Unternehmen gezielte Vorbereitungsmaßnahmen in Hinblick auf die zukünftigen Herausforderungen veranlasst werden. Diese äußern sich vor allem in der Förderung flacher Organisationsstrukturen, Steigerung der Arbeitgeber:innenattraktivität, Etablierung neuer Führungsmodelle, Angebot von Karrieremöglichkeiten und Verantwortungsübertragung. Der Autorin fällt jedoch auf, dass in den meisten der befragten Unternehmen noch starre hierarchische Strukturen herrschen, welche einer flexiblen Arbeitsform wie Home-Office widersprechen und ein verstärktes Macht- und Kontrollempfinden der Führungskräfte hervorrufen. Für den Wandel der klassischen Führungsrolle hin zu flexibleren Strukturen und Arbeitsformen wird Resilienz als wesentlicher Zukunftsfaktor genannt. Das findet auch in den theoretischen Ausführungen von Heller (2019, V) insofern Überstimmung, als dass Resilienz als eine Zukunftskompetenz für unsichere Zeiten angesehen wird. Das aktuelle komplexe Unternehmensumfeld erfordert neue Fähigkeiten, um mit unsicheren Situationen umgehen zu können, Entscheidungen in einem unsicheren Umfeld treffen zu

können sowie Scheitern auch zuzulassen (Heller, 2019, V). Das bedeutet für die Führungskräfte, dass diese eine kohärente Organisationskultur mittels Kohärenz von Zielen, Vision, Mission, Identität, Werten und Regeln leben. Mitarbeiter:innen erleben ihr eigenes Handeln sodann als stimmig und sinnhaft (Cooper, Flint-Taylor & Pearn, 2017, S. 187ff.).

Zusammenfassend zeigen die gewonnenen Erkenntnisse, dass die Arbeitsform des Home-Office überwiegend positiv in den Banken implementiert wurde. Dennoch werden von den befragten Führungskräften einige Mechanismen angewendet, die sich negativ auf die Dynamik in der Arbeitsbeziehung zwischen Führenden und Geführten auswirken. Die Zielsetzung im Hinblick auf die gegenständliche Arbeit, die durch Home-Office bedingte Veränderung des Kontrollverhaltens von Führungskräften in der Bankenbranche wissenschaftlich zu untersuchen, konnte differenziert dargestellt und die Forschungsfragen mit Ausblick auf zukünftige Studien erfolgreich beantwortet werden. Die Untersuchung des Themas brachte äußerst interessante Erkenntnisse für den Bankenbereich hervor, welche wertvolle Möglichkeiten für einen weiteren Forschungsbedarf aufzeigen. Im nächsten Kapitel folgt eine Darstellung von Limitationen der Arbeit.

## **5.1 Limitationen der Studie**

Die Berücksichtigung der Limitationen dieser Arbeit ist von erheblicher Bedeutung, da diese die Studienergebnisse maßgeblich beeinflussen.

Um die PERMA-Ausprägungen bei den befragten Führungskräften zu testen, wurde der PERMA-Fragebogen nach Ebner (2019) verwendet. Bei diesem Instrument lassen sich die subjektiven Antworten nicht überprüfen, was Verzerrungen in den einzelnen Dimensionen beinhalten könnte. Zudem könnten die Teilnehmer:innen der Studie durch ein sozial erwünschtes Antwortverhalten beeinflusst sein und daher keine realistischen und wahrheitsgetreuen Aussagen präsentieren. Vor allem in Bezug auf die Themen Vertrauen sowie Kontrolle könnten die befragten Führungskräfte sehr sensibel reagieren und daher keine wahrheitstreuen Aussagen tätigen. Trotz der zugesicherten Anonymität der Aussagen könnten die Führungskräfte im Hinblick auf die erhobenen Dimensionen gehemmt sein. Eine weitere Beeinflussung der Erhebung könnte in der mangelnden Selbsteinschätzung der Führungskräfte bezüglich des eigenen Führungsverhaltens liegen. Eine Beeinflussung der Ergebnisse könnte ebenfalls durch den vorgelegten PERMA-Fragebogen stattgefunden haben. So wurden die Ausprägungen in den einzelnen PERMA-Dimensionen der Führungskräfte vor der Interviewführung gemessen.

Durch diese erste Erhebung von Positive Leadership und der zeitlichen Nähe zum Interview könnten die Interviewergebnisse in eine sozial erwünschte Richtung verzerrt sein.

Im Hinblick auf die Zusammensetzung der Stichprobe ergibt sich eine weitere Limitation. Aufgrund des vorherrschenden Mangels an weiblichen Führungskräften in der Bankenbranche ist das Verhältnis von weiblichen und männlichen Führungskräften in dieser Studie sehr unausgewogen. So ließen sich nur drei weibliche Führungskräfte unter den zehn befragten Teilnehmer:innen der Studie finden. Auch kann die Führungserfahrung in Jahren der Befragten als Limitation angesehen werden. So lassen sich unter den zehn gefundenen Interviewpartner:innen lediglich drei Personen finden, welche eine Führungserfahrung von über 30 Jahren aufweisen. Eine weitere Limitation betrifft auch das virtuelle Befragungssetting. Aufgrund des zum Befragungszeitpunkt vorherrschenden Lockdowns fanden sechs von zehn durchgeführten Interviews über virtuelle Konferenztools wie Microsoft Teams und Webex statt. Damit Verbindungsprobleme vermieden werden können, fand die Aufzeichnung der Gespräche ohne Video statt. Dadurch konnten Mimik, Gestik sowie Körperbewegungen der Personen nicht beobachtet werden.

Des Weiteren lässt sich eine Limitation in den unterschiedlichen Führungserfahrungen der befragten Führungskräfte erkennen. Führungskräfte mit noch sehr wenig Führungserfahrung könnten aufgrund des überwiegend theoretischen Führungsverständnisses sowie mangelnder Praxiskenntnisse die Ergebnisse in sozial erwünschte Richtungen verzerren. Ferner ist zu erwähnen, dass aufgrund des überschaubaren Samples von zehn durchgeführten Interviews die Aussagekraft der Ergebnisse nicht repräsentativ für die gesamte Bankenbranche sind. Dieser Limitation könnte mithilfe einer Verdichtung der Ergebnisse durch eine quantitative Befragung abgeholfen werden. Des Weiteren kann aufgrund der Aussagen der Führungskräfte nicht auf das tatsächliche wahrheitsgetreue Führungsverhalten gegenüber den Mitarbeiter:innen geschlossen werden. Dadurch dass nur die Führungssicht und nicht die Meinungen der Mitarbeiter:innen erfragt wurden, lässt sich nicht überprüfen, ob die Führungskräfte tatsächlich so führen, wie sie in den Interviews aussagen. Demnach könnten zukünftige Forschungen zusätzlich zum Führungsbild auch die Sichtweise der Mitarbeiter:innen beleuchten, und diese beiden Bilder miteinander vergleichen, um ein repräsentativeres Gesamtergebnis zu erzielen.

Abschließend ist zu erwähnen, dass es sich bei der vorliegenden Studie um eine Querschnittstudie handelt und die Aussagen der befragten Führungskräfte den Moment des Befragungszeitpunktes eingrenzen.

## **5.2 Stärken der Studie**

Die Stärken dieser Studie liegen in der praxisrelevanten Erforschung der PERMA-Dimensionen im Zusammenhang mit den veränderten Führungsmechanismen der befragten Führungskräfte. Dabei handelt es sich um ein aktuelles Thema, welches noch wenig erforscht wurde. Dabei zeigt sich, dass Positive Leadership im Vergleich zur klassischen Führung sich positiv auf die Beziehung zwischen Führungskraft sowie Mitarbeiter:innen auswirkt und Engagement sowie Motivation fördert. Die Verknüpfung der Leitfadenterviews mit dem PERMA-Fragebogen kann insofern als wesentliche Stärke der Studie angesehen werden, da durch diese Verknüpfung aussagekräftigere Ergebnisse erzielt wurden. Diese Erkenntnisse wären ohne die Abfrage der PERMA-Dimensionen nicht möglich gewesen. Besonders hervorzuheben ist die breite Variation der unterschiedlichen Führungskräfte. Die Mehrheit der befragten Interviewpersonen weisen eine Bankenerfahrung zwischen 20 und 30 Jahren auf, wodurch eine umfassende Sichtweise auf die Bankenbranche geboten wird.

## **5.3 Implikationen für die Praxis**

In diesem Kapitel folgt eine Vorstellung der Implikationen der gegenständlichen Arbeit. Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit konnte aufgezeigt werden, dass Führungskräfte mit einem positiv orientierten Führungsstil besser mit dem Kontrollverlust während der Corona-Pandemie umgehen konnten als klassische Führungskräfte. Aufgrund des hohen Kund:innenkontaktes in der Bankenbranche spielen besonders die Dimensionen Positive Emotionen sowie Soziale Beziehungen eine große Rolle, welche auch maßgeblich dafür verantwortlich sind, dass Führungskräfte die Mitarbeiter:innen während der Pandemie im Home-Office gut geführt haben. Demnach sollen Führungskräfte dafür sorgen, dass sich Mitarbeiter:innen am Arbeitsplatz wohlfühlen, positive Emotionen erleben sowie gute soziale Beziehungen in der Organisation aufbauen. Dadurch wird den Mitarbeiter:innen mehr Vertrauen sowie Wertschätzung entgegengebracht, was sich schlussendlich positiv auf das Kontrollempfinden von Führungskräften in der Bankenbranche auswirkt. Die Interviewausführungen zeigten eine eindeutige Unterordnung der Dimension Sinnvermittlung. Aufgrund dessen sollten von den Organisationen gezielte Maßnahmen gesetzt werden, um den Mitarbeiter:innen den Sinn hinter den Tätigkeiten einfach sowie transparent zu vermitteln. Um den wahrgenommenen Kontrollverlust zu bewältigen, sollten Führungskräfte anstatt der Kontrolle der Arbeitszeiten sowie Tätigkeiten den Fokus verstärkt auf die Arbeitsergebnisse im Sinne eines „Führen über Ziele“ legen. Das eigene Führungs- und Leistungsverständnis muss sich dahingehend verändern, dass Mitarbeiter:innen auch im Home-Office ohne ständige Kontrolle ausreichend arbeiten.

Anhand der Ergebnisse kann zudem aufgezeigt werden, dass ein gutes Führungsverhältnis im Home-Office maßgeblich vom Umfang der gelebten Home-Office-Praxis abhängt. Positive Auswirkungen auf die Mitarbeiter:innenzufriedenheit, die Arbeitsleistungen sowie das Beziehungsverhältnis zu den Führungskräften äußern sich nur dann, wenn die Home-Office-Möglichkeit in einem moderaten Umfang angeboten wird. Die Interviewergebnisse haben weiters gezeigt, dass eine gute Führung im Home-Office nur dann gelingen kann, wenn Führungskräfte die vorherrschenden Einstellungen grundlegend ändern sowie ein Kulturwandel im Unternehmen erfolgt.

Zudem zeigt sich, dass die starke Reduktion des persönlichen Kontaktes zu den Mitarbeiter:innen im Zuge der Einführung von virtuellen Arbeitsformen für viele Führungskräfte eine enorme Herausforderung darstellte. Einem Großteil der Führungskräfte fehlte es an den notwendigen Kompetenzen und Erfahrung, wie sie die Führungsverantwortung sowie die Betreuungs- und Überwachungsaufgaben im Home-Office bewältigen. Dieser Wissensmangel könnte durch entsprechende Führungskräftebildungen behoben werden.

Des Weiteren wurde in einem der befragten Unternehmen sichtbar, dass sich im Home-Office der persönliche Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen intensivierte, da aufgrund von Großraumbüros hierfür keine Möglichkeiten gegeben waren. Um eine intensivere Kommunikation im Großraumbüro zu fördern, könnten in der organisationalen Praxis wöchentliche persönliche Face-to-Face-Gespräche sowie monatliche Mitarbeiter:innengespräche vereinbart werden.

Besonders in Zeiten der Veränderung zeigen Führungskräfte noch immer autoritäre Führungselemente wie Kritik, Kontrolle und Misstrauen. Für die Unternehmenspraxis lässt sich daraus ableiten, dass ein positiver Führungsstil besonders in Krisenzeiten förderlich ist, um die Mitarbeiter:innenbindung aufrechtzuerhalten. Führungskräfte sollten individuelle Leistungen fördern, Mitarbeiter:innen vertrauen sowie positive Visionen vermitteln (Furtner, 2016, S. 23).

#### **5.4 Ausblick – zukünftiger Forschungsbedarf**

Abschließend wird in diesem Kapitel ein Ausblick für zukünftige Studien ermöglicht. Diese sollten die im Punkt 5.2 erwähnten Limitationen der vorliegenden Masterarbeit weitgehend berücksichtigen. So sollte auf eine bessere Ausgewogenheit der Geschlechter geachtet werden, um eine differenzierte Sichtweise und Ansätze für weitere



Forschungsarbeiten zu erhalten. Weiters sollten zukünftige Forschungen im Zusammenhang mit den veränderten Führungsmechanismen auch die Sichtweise der Mitarbeiter:innen berücksichtigen, um die bereits gewonnenen Erkenntnisse des veränderten Führungsverhaltens zu verdichten.

Wie die bereits erwähnten Ausführungen zeigen, handelt es sich bei dem Thema Home-Office um ein neues und viel diskutiertes Forschungsgebiet in der Wissenschaft. Zusätzlich zu den bereits gewonnenen Erkenntnissen der gegenständlichen Arbeit lässt sich ein weiterer Forschungsbedarf für die Zukunft aufdecken. Zukünftige Studien könnten erforschen, wie sich ein positiv orientierter Führungsstil auf das Stressempfinden sowie -erleben und die Burnout-Gefahr von Mitarbeiter:innen in der Bankenbranche auswirkt. Des Weiteren erscheint es interessant, ob sich die Ergebnisse im Zusammenhang mit den neu etablierten Führungsmechanismen auch in anderen Branchen finden lassen.

Ein weiterer Ansatz für zukünftige Forschung liegt im Verständnis von Mitteilungen sowie Informationen über virtuelle Kommunikationstools. Hier wäre es interessant zu erforschen, ob Mitteilungen durch verschiedene Kommunikationsplattformen wie beispielsweise E-Mail oder Microsoft Teams unterschiedlich wahrgenommen werden.

Ein weiterer Forschungsbedarf ergibt sich durch die Auswertung der PERMA-Dimensionen der befragten Führungskräfte. Der Forscherin ist aufgefallen, dass klassische Führungskräfte vor allem hohe Werte in den Dimensionen Zielerreichung sowie Soziale Beziehungen angeben. Für zukünftige Studien wäre es spannend zu erforschen, ob diese beiden Faktoren bei klassischen Führungskräften leichter anschlussfähig sind als die restlichen drei PERMA-Faktoren.

Ein weiterer interessanter zukünftiger Forschungsbedarf ergibt sich für die Autorin auch aufgrund der theoretischen Ausführungen von Flüter-Hoffmann und Stettes (2022, S. 4), die aufzeigen, dass im Zuge der Rückkehr der Mitarbeiter:innen vom Home-Office ins Büro nach der Pandemie mit Interessenskonflikten aufgrund unterschiedlicher Bedürfnisse zu rechnen ist. Dabei wäre es spannend zu eruieren, wie sich die Situation in den Teams verändert hat, als wieder alle im Büro zusammengearbeitet haben oder ob Home-Office als fixe Arbeitsform in den Organisationen weitergeführt wurde.

Weiters könnten zukünftige Forschungen die Karriereentwicklung von Mitarbeiter:innen im Home-Office untersuchen. Dabei könnte vor allem erforscht werden, wie sich ein positiver Führungsstil auf die Weiterentwicklung sowie Karrieremöglichkeiten für

Mitarbeiter:innen im Home-Office auswirkt. Zusammenfassend kann erwähnt werden, dass die gegenständliche Arbeit einen erheblichen Mehrwert für die bisherige Positive Leadership-Forschung darstellt und sich daher in das Forschungsfeld sehr gut eingliedern lässt.

## Literaturverzeichnis

- Ahlers, Elke/Mierich, Sandra/Zucco, Aline (2021). Homeoffice - Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können. Online: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_report\\_65\\_2021.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_65_2021.pdf) [Abruf am 17.05.2022].
- Al Taher, Reham (2021). The 5 Founding Fathers and A History of Positive Psychology. Online: <https://positivepsychology.com/founding-fathers> [Abruf am 21.05.2022].
- Allen, Tammy D./Golden, Timothy D./Shockley, Kristen M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- Antonakis, John/Avolio, Bruce J./Sivasubramaniam, Nadar (2003). Context and Leadership. An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory using Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Au, Corinna von (Hrsg.) (2016). *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze: System, Beziehung, Haltung und Individualität*. Wiesbaden: Springer.
- Avolio, Bruce J./Bass, Bernard M. (1987). Transformational leadership, charisma and beyond. In: Hunt, J./Baliga, B. R./Dachler, H. P./Schriesheim C. A. (Eds.), *Emerging leadership vistas*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- Ayberk, Eva-Maria/Kratzer, Lisa/Linke, Lars-Peter (2017). *Weil Führung sich ändern muss: Aufgaben und Selbstverständnis in der digitalisierten Welt* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Babiel, Stephanie (2021). *Remote Leadership: Mitarbeitende im Homeoffice führen*. Nordstedt: BoD – Books on Demand.
- Backhaus, Nils/Wöhrmann, Anne/Tisch, Anita (2020). BAuA-Arbeitszeitbefragung: Telearbeit in Deutschland. Online: [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Bericht-kompakt/Telearbeit-2.html?pk\\_campaign=DOI](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Bericht-kompakt/Telearbeit-2.html?pk_campaign=DOI) [Abruf am 17.05.2022].
- Barrero, Jose Maria/Bloom, Nicholas/Davis, Steven J. (2021). Why Working from Home Will Stick. Online: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w28731/w28731.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28731/w28731.pdf) [Abruf am 17.05.2022].
- Batz, Thomas (2021). Führung auf Distanz. In: Sucky, Eric/Biethahn, Niels/Werner, Jan (Hrsg.). *Mobility in a Globalised World 2020*. Bamberg: University of Bamberg Press.
- Bau, Michaela/Altepost, Andrea (2020). Führung auf Distanz: Zwischen digitaler Nähe und sozialer Ferne. Online: [https://www.researchgate.net/publication/344069980\\_Fuehrung\\_auf\\_Distanz\\_Zwischen\\_digitaler\\_Nahe\\_und\\_sozialer\\_Ferne](https://www.researchgate.net/publication/344069980_Fuehrung_auf_Distanz_Zwischen_digitaler_Nahe_und_sozialer_Ferne) [Abruf am 21.05.2022].

- Beck, Rositta (2019). Home-Office: erfolgreich von zu Hause arbeiten. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Beenken, Matthias/Michalczyk, Jessica /Radtke, Michael (2020). Homeoffice - Ergebnisse der NAG Homeoffice-Umfrage 2020 unter Beschäftigten der Versicherungswirtschaft. Online: [https://opus.bsz-bw.de/fhdo/frontdoor/deliver/index/docId/2885/file/NAG\\_Homeoffice\\_Studie\\_20200818\\_final.pdf](https://opus.bsz-bw.de/fhdo/frontdoor/deliver/index/docId/2885/file/NAG_Homeoffice_Studie_20200818_final.pdf) [Abruf am 17.05.2022].
- Beermann, Beate/Backhaus, Nils/Tisch, Anita/Brenscheidt, Frank (2019). Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu Arbeitszeit und gesundheitlichen Auswirkungen. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Online: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Arbeitszeiten.html> [Abruf am 17.05.2022].
- Begerow, Elisa/Roscher, Susanne (2020). Führung im Homeoffice – Wandel der Führungsrolle und neue Herausforderungen. Online: <https://forum.dguv.de/ausgabe/8-2020/artikel/fuehrung-im-homeoffice-wandel-der-fuehrungsrolle-und-neue-herausforderungen> [Abruf am 17.05.2022].
- Bergmann, Frithjof (2019). New Work New Culture: Work We Want And A Culture That Strengthens Us. Washington: Zero Books.
- Bibliographisches Institut GmbH (2022). Home-Office. Online: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Homeoffice> [Abruf am 21.05.2022].
- Bibow, Jörg (2021). Digitalisierung im Zahlungsverkehr und Geldwesen Banken und Geld im Umbruch - steigt die Wohlfahrt oder die Stabilitätsrisiken?, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 455, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Blake, Robert Rogers/Mouton, Jane Srygley (1964). The managerial grid: key orientations for achieving production through people (20. print). Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- Blickhan, Daniela (2015). Positive Psychologie: ein Handbuch für die Praxis. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Blickhan, Daniela/Eid, Michael (2018). Positive Psychologie - ein Handbuch für die Praxis (2., überarbeitete Auflage). Paderborn: Junfermann Verlag.
- Bloom, Nicholas/Davis, Steven J./Zhestkova, Yulia (2021). Covid-19 Shifted Patent Applications toward Technologies that Support Working from Home. Online: [https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/2020/09/BFI\\_WP\\_2020133.pdf](https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/2020/09/BFI_WP_2020133.pdf) [Abruf am 17.05.2022].

- Bonin, Holger/Rinne, Ulf (2021). Arbeitssituation und Belastungsempfinden im Kontext der Corona-Pandemie im Juli 2021 - Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von abhängig Beschäftigten. Online: [https://ftp.iza.org/report\\_pdfs/iza\\_report\\_121.pdf](https://ftp.iza.org/report_pdfs/iza_report_121.pdf) [Abruf am 17.05.2022].
- Bornstein, Marc H./Jager, Justin/Putnick, Diane L. (2013). Sampling in developmental science: Situations, shortcomings, solutions, and standards. Online: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4286359/#S11title> [Abruf am 17.05.2022].
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler; mit 87 Tabellen (4., überarbeitete Auflage, [Nachdruck]). Heidelberg: Springer-Medizin-Verlag.
- Brandt, Jörg/Oehmke, Kirsten (2010). Führen auf Augenhöhe: Kollegen und Teams motivieren und leiten; [laterales Führen ohne Weisungsbefugnis, Techniken der Einflussnahme, Mitgestaltung von Mikropolitik] (1. Auflage). Berlin: Cornelsen.
- Breisig, Thomas (2020). Führung auf Distanz und gesunde Führung bei mobiler Arbeit. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 74, 188–194. Online: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s41449-020-00219-6.pdf> [Abruf am 17.05.2022].
- Bryman, Alan/Bell, Emma (2011). Business research methods (3rd ed). Cambridge; New York: Oxford University Press.
- Bundesministerium für Arbeit, Sektion Arbeitsrecht und Zentral-Arbeitsinspektorat (2021). Telearbeitsplätze, Homeoffice. Online: <https://www.arbeitsinspektion.gv.at/homeoffice> [Abruf am 21.05.2022].
- Burns, James MacGregor (1978). Leadership (1st ed). New York: Harper & Row.
- Butler, Julie/Kern, Margaret L. (2016). The PERMA-Profil: A brief multidimensional measure of flourishing. Online: <http://www.internationaljournalofwellbeing.org/index.php/ijow/article/view/526/579> [Abruf am 17.05.2022].
- Cambridge University Press (2014). Remote working. Online: <https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/remote-working> [Abruf am 21.05.2022].
- Cameron, Kim S. (2012). Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance (2nd ed). California: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, Kim S. (2013). Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques that Create Extraordinary Results. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

- Charalampous, Maria/Grant, Christine A./Tramontano, Carlo/Michailidis, Evie (2018). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. Online: <https://pure.coventry.ac.uk/ws/portalfiles/portal/21773783/Binder7.pdf> [Abruf am 17.05.2022].
- Cooper, Cary L./Flint-Taylor, Jill/Pearn, Michael (2017). Resilienz als Erfolgsfaktor. Nachhaltige Strategien für die Arbeitswelt. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Creusen, Utho/Eschemann, Nina-Ric/Johann, Thomas (2010). *Positive Leadership: Psychologie erfolgreicher Führung Erweiterte Strategien zur Anwendung des Grid-Modells*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Davis, Morris A./Ghent, Andra C./Gregory, Jesse M. (2021). *The Work-at-Home Technology Boon and its Consequences*, NBER Working Paper Nr. 28461. Online: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w28461/revisions/w28461.rev0.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28461/revisions/w28461.rev0.pdf) [Abruf am 17.05.2022].
- Deakin, Hannah/Wakefield, Kelly (2014). Skype interviewing: reflections of two PhD researchers. *Qualitative Research*, 14(5), 603–616. Online: <https://doi.org/10.1177/1468794113488126> [Abruf am 21.05.2022].
- Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (2008). Self-Determination Theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology* 49(3), 182–185.
- Demmelhuber, Katrin/Englmaier, Florian/Leiss, Felix/Möhrle, Sascha/Peichl, Andreas/Schröter, Theresa (2020). Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit. Ifo Forschungsbericht. Online: <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2020-digital-14-demmelhuber-et-al-homeoffice-vor-nach-corona.pdf> [Abruf am 17.05.2022].
- Diener, Ed (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575.
- Doffman, Zak (2020). Working From Home: VPN Use Reveals Longer Hours And May Hide Privacy Threat. Online: <https://www.forbes.com/sites/zakdoffman/2020/03/24/coronavirus-work-from-home-longer-hours-more-distractions-and-this-surprising-privacy-threat/?sh=55a872ed7363> [Abruf am 21.05.2022].
- Ebner, Markus (2018). Positive Leadership und Positive Psychologie im interkulturellen Kontext. In: Barbara, Covarrubias Venegas/Katharina, Thill (Hrsg.). *Internationales Personalmanagement. Rollen – Kompetenzen – Perspektiven. Implikationen für die Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

- Ebner, Markus (2019). Positive Leadership: Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance. Wien: Facultas Universitätsverlag.
- Einwiller, Sabine (2020). Arbeitnehmende "an der Front" fühlen sich weniger wertgeschätzt als Personen im Home-Office. Online: <https://medienportal.univie.ac.at/presse/aktuelle-pressemeldungen/detailansicht/artikel/arbeitnehmende-an-der-front-fuehlen-sich-weniger-wertgeschaezt-als-personen-im-home-office/> [Abruf am 21.05.2022].
- Emmler, Helge/Kohlrusch, Bettina (2021). Homeoffice: Potenziale und Nutzung – Aktuelle Zahlen aus der HBS-Erwerbspersonenbefragung, Welle 1 bis 4, WSI Policy Brief Nr. 52, 3/2021. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI). Online: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/231783/1/1751692655.pdf> [Abruf am 17.05.2022].
- Eurofound (2020). Living, working and COVID-19, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Online: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20059en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf) [Abruf am 17.05.2022].
- Felfe, Jörg (2009). Mitarbeiterführung. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Felfe, Jörg/Heinitz, Kathrin (2010). The impact of consensus and agreement of leadership perceptions on commitment, Organizational Citizenship Behaviour, and customer satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 279–303.
- Fiedler, Fred E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw Hill.
- Financial Stability Board (2011). Shadow Banking: Strengthening Oversight and Regulation. Recommendations of the Financial Stability Board. Online: [https://www.fsb.org/wp-content/uploads/r\\_111027a.pdf?page\\_moved=1](https://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_111027a.pdf?page_moved=1) [Abruf am 17.05.2022].
- Flüter-Hoffmann, Christiane/Stettes, Oliver (2022). Homeoffice nach fast zwei Jahren Pandemie: Ein Rück- und Ausblick über die Verbreitung und Struktur der räumlichen und zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit in Deutschland, Europa und den USA. IWRReport, No. 2/2022. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft (IW). Online: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/249325/1/1787167046.pdf> [Abruf am 17.05.2022].
- Franken, Svetlana (2016). Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Frankl, Viktor E. (2015). Der Wille zum Sinn. Bern: Hogrefe AG.

- Fredrickson, Barbara L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- Fredrickson, Barbara L. (2004). The broaden–and–build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367–1377.
- Fredrickson, Barbara L. (2013). Positive Emotions Broaden and Build. In *Advances in Experimental Social Psychology* (47), 1–53. North Carolina: University of North Carolina. Online: [http://www-personal.umich.edu/~preston/Downloads/DC/Fredrickson\\_AESP2013.pdf](http://www-personal.umich.edu/~preston/Downloads/DC/Fredrickson_AESP2013.pdf) [Abruf am 17.05.2022].
- Fredrickson, Barbara L./Branigan, Christine (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & Emotion*, 19(3), 313–332.
- Fredrickson, Barbara L./Siegel, Daniel J. (2017). Broaden-and-build theory meets interpersonal neurobiology as a lens on compassion and positivity resonance. In: Paul, Gilbert (Hrsg.). *Compassion: Concepts, Research and Applications*. Oxon: Routledge.
- Frodermann, Corinna/Grunau, Philipp/Haepf, Tobias/Mackeben, Jan/Ruf, Kevin/Stefes, Susanne/Wanger, Susanne (2020). Online-Befragung von Beschäftigten: Wie Corona den Arbeitsalltag verändert hat. *IAB-Kurzbericht*, 13/2020. Online: <https://doku.iab.de/kurzber/2020/kb1320.pdf> [Abruf am 17.05.2022].
- Frodermann, Corinna/Grunau, Philipp/Haas, Georg-Christoph/Müller, Dana (2021). Homeoffice in Zeiten von Corona - Nutzung, Hindernisse und Zukunftswünsche, *IAB-Kurzbericht* 5/2021. Online: <https://doku.iab.de/kurzber/2021/kb2021-05.pdf> [Abruf am 17.05.2022].
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). *Das qualitative Interview: zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. Wien: facultas.wuv.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2020). *Das qualitative Interview: zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wien: facultas.
- Furtner, Marco (2016). *Effektivität der transformationalen Führung: Helden, Visionen und Charisma* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Gajendran, Ravi S./Harrison, David A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), 1524–1541.



- Gallacher, Guillermo/Hossain, Iqbal (2020). Remote Work and Employment Dynamics under COVID-19: Evidence from Canada. *Canadian Public Policy*, 46(S1), 44–54. Online: <https://utpjournals.press/doi/10.3138/cpp.2020-026> [Abruf am 17.05.2022].
- Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (2020). *Der Mensch in der Selbstorganisation: Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt*. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler.
- Gerdenitsch, Cornelia/Korunka, Christian (2019). *Digitale Transformation der Arbeitswelt: psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von aktuellen und zukünftigen Arbeitswelten*. Berlin [Heidelberg]: Springer.
- Gilbert, Paul (Hrsg.) (2017). *Compassion: concepts, research and applications* (1 Edition). London ; New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Glaesner, Katja (2007). *Geheimrezept weibliche Führung? Hintergründe, Mythen und Konzepte zum weiblichen Führungsstil: eine empirische Untersuchung beim Deutschen Gewerkschaftsbund*. Kassel: Kassel University Press.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Grunau, Philipp/Ruf, Kevin/Steffes, Susanne/Wolter, Stefanie (2019). *Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit. Online: <https://doku.iab.de/kurzber/2019/kb1119.pdf> [Abruf am 17.05.2022].
- Güttel, Wolfgang H./Wiesinger, Judith (2019). Leadership in turbulenten Zeiten: Resilienz, Entscheidungsheuristiken und Disruptionen. In: Wolfgang H. Güttel (Hrsg.), *Erfolgreich in turbulenten Zeiten. Impulse für Leadership, Change Management & Ambidexterity* (2. Aufl.), 138-156, Augsburg, München: Rainer Hampp Verlag.
- Haufe-Lexware GmbH & Co KG (2022). *Homeoffice – Definition und Regelungen im Arbeitsrecht*. Haufe.de News und Fachwissen. Online: <https://www.haufe.de/thema/homeoffice/> [Abruf am 21.05.2022].
- Haufe-Lexware GmbH & Co KG (2022). *Was bedeutet Remote Work?* Online: [https://www.haufe.de/arbeitsschutz/gesundheit-umwelt/neue-arbeitsformen-was-bedeutet-remote-work\\_94\\_526480.html](https://www.haufe.de/arbeitsschutz/gesundheit-umwelt/neue-arbeitsformen-was-bedeutet-remote-work_94_526480.html) [Abruf am 21.05.2022].
- Heitmann, Christina/Fietz, Thomas/Zieschang, Hanna (2020). *Sicheres und gesundes Arbeiten von zu Hause aus: Informationen und Empfehlungen zu Homeoffice und Vertrauensarbeitszeit*, DGUV forum 5-6/2020.

- Heller, Jutta (2019). Vorwort. In: Heller, Jutta (Hg). Resilienz für die VUCA – Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. S. V – VII.
- Hernstein Management Report (2021). Remote Leadership. Online: [https://www.hernstein.at/fileadmin/user\\_upload/HMR/HMR\\_2\\_2021\\_Remote\\_Leadership.pdf](https://www.hernstein.at/fileadmin/user_upload/HMR/HMR_2_2021_Remote_Leadership.pdf) [Abruf am 17.05.2022].
- Herrmann, Dorothea/Hüneke, Knut/Rohrberg, Andrea (2012). Führung auf Distanz: mit virtuellen Teams zum Erfolg (2. Auflage). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Hersey, Pand/Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. Training and Development Journal, 23(2), 26-34.
- Hirn, Felix (2020). Remote Leadership - Modell für wirksame Führung auf Distanz. Online: <https://www.functionhr.de/blog/remote-leadership/> [Abruf am 21.05.2022].
- Hitzler, Ronald/Honer, Anne (1997). Sozialwissenschaftliche Hermeneutik: eine Einführung. Opladen: Leske Budrich.
- Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2020). Arbeiten in der Corona-Pandemie - Auf dem Weg zum New Normal. Online: <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/91fa8769-be9f-4bf7-b435-2362f1bda3a5/content> [Abruf am 17.05.2022].
- Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2021). Arbeiten in der Corona-Pandemie – Ausgestaltung des „New Normal“. Online: <https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/iao-news/arbeiten-in-der-corona-pandemie-folgeergebnisse-ausgestaltung.pdf> [Abruf am 17.05.2022].
- Huppert, Felicia A./So, Timothy T. C. (2013). Flourishing Across Europe: Application of a New Conceptual Framework for Defining Well-Being. Social Indicators Research, 110(3), 837–861.
- Ipsen, Christine /Veldhoven, Marc van/Kirchner, Kathrin/Hansen, John Paulin (2021). Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. In: International Journal of Environmental Research and Public Health, 18 (4), 1-17.
- Jerzy, Nina (2020). Misstrauisch, aber zufrieden: Das halten Chefs vom Homeoffice. Online: <https://www.capital.de/karriere/misstrauisch-aber-zufrieden-das-halten-chefs-vom-homeoffice> [Abruf am 21.05.2022].
- Judge, Timothy A./Piccolo, Ronald F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of their Relative Validity. Journal of Applied Psychology, 89, 755-768.

- Kaiser, Robert (2014). Qualitative Experteninterviews: konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Wiesbaden: Springer VS.
- Kaiser, Stephan/Müller-Seitz, Gordon/Ringlstetter, Max (2007). Positive Organizational Scholarship. Die Wende der Organisationsforschung zum Guten? Zeitschrift Führung + Organisation, (76. Jg., Nr. 3), 172–175.
- Keyes, Corey L. M. (2002). The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), 207-222.
- Kotter, John Paul (1990). A force for change: how leadership differs from management. New York : London: Free Press ; Collier Macmillan.
- Koczy, Amelia/Börkircher, Mikko/Hofmann, Axel/Hille, Sven (2022). Führung im mobilen Umfeld - neue Anforderungen an die Leistungsbeurteilung. Online: [https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote\\_und\\_Produnkte/Publikationen/GfA\\_2022\\_C-3-5\\_Koczy\\_et\\_al\\_Fuehrung.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produnkte/Publikationen/GfA_2022_C-3-5_Koczy_et_al_Fuehrung.pdf) [Abruf am 17.05.2022].
- Kratzer, Nick/Dunkel, Wolfgang/Becker, Karina/Hinrichs, Stephan (Hrsg.) (2011). Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin: Edition Sigma.
- Krick, Annika/Felfe, Jörg/Neidlinger, Stephanie/Klebe, Laura/Tautz, Dorothee/Schübbe, Katharina/Frontzkowski, Yannick/Gubernator, Philip/Hauff, Sven/Renner, Karl-Heinz (2022). Auswirkungen von Homeoffice: Ergebnisse einer bundesweiten Studie mit Führungskräften und Mitarbeitenden. Online: <https://www.hsu-hh.de/psyaow/forschung/projekte/3-auswirkungen-von-homeoffice-auf-zufriedenheit-engagement-und-gesundheit/> [Abruf am 17.05.2022].
- Krüger, Wolfgang (2012). Teams führen (6., aktualisierte Auflage). Freiburg: Haufe.
- Lackes, Richard/Siepermann, Markus/Kollmann, Tobias/Wichert, Joachim (2018). Telearbeit. Online: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/telearbeit-49507/version-272738> [Abruf am 17.05.2022].
- Lamnek, Siegfried (1993). Qualitative Sozialforschung. Band 1: Methodologie. 2., überarbeitete Auflage. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Lamnek, Siegfried (1993a). Qualitative Sozialforschung. Band 1, 2. korr. und erw. Auflage: Methodologie. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Lewin, Kurt/Lippitt, Ronald O./White, Ralph K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created „Social Climates“. *Journal of Social Psychology*, 10, 269–299.

- Liebermeister, Barbara (2019). Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter. IFIDZ-Meta-Studie 2019. Frankfurt am Main: Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter. Online: [https://senioradvisory.eu/wp-content/uploads/2020/07/016\\_2019\\_Metastudie.pdf](https://senioradvisory.eu/wp-content/uploads/2020/07/016_2019_Metastudie.pdf) [Abruf am 17.05.2022].
- Liebermeister, Barbara (2022). Alpha Collaboration. Führung im Umbruch: Perspektiven für die Zusammenarbeit in Zukunft. Frankfurt am Main: Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter. Online: <https://files.elfsightcdn.com/fd8296b1-1561-4766-afc1-a8b95a0d21c0/6cc1eaed-c627-4033-b9f4-8d0e00067c23.pdf> [Abruf am 17.05.2022].
- Linley, Alex P./Joseph, Stephen/Harrington, Susan/Wood, Alex M. (2006). Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 3–16.
- Lindner, Dominic (2020). Virtuelle Teams und Homeoffice: Empfehlungen zu Technologien, Arbeitsmethoden und Führung. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler.
- Lippold, Dirk (2019). Führungskultur im Wandel: klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler.
- Luthans, Fred/Luthans, Kyle W./Luthans, Brett C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
- Masayuki, Morikawa (2018). Long Commuting Time and the Benefits of Telecommuting. RIETI Discussion Paper Nr. 18-E-025. Online: <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/18e025.pdf> [Abruf am 17.05.2022].
- Maslow, Abraham H. (1954). *Motivation and personality*. New York : London: Harper & Row.
- Mayring, Philipp (1999). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Mayrhofer, Wolfgang/Furtmüller, Gerhard/Kasper, Helmut (2015). *Personalmanagement - Führung - Organisation*. Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H.
- Miadzel, Martha (2021). Die wichtigsten Aspekte für erfolgreiches Remote Leadership. Agentur Gerhard. Online: <https://www.agentur-gerhard.de/digital-transformation/remote-work-erfolgreiches-remote-leadership/> [Abruf am 17.05.2022].
- Nakamura, Jeanne/Csikszentmihalyi, Mihaly (2002). The concept of flow. In *Handbook of positive psychology*, 89–105, New York: Oxford University Press.
- Neuberger, Oswald (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung; mit zahlreichen Tabellen und Übersichten (6., völlig neu bearb. und erw. Auflage)*. Stuttgart: Lucius & Lucius.

- Nicklich, Manuel/Sauer, Stefan (2019). Agilität als (trans-)lokales Prinzip projektbasierter Arbeit? - Bedingungen und Prozesse prekärer Selbstorganisation. AIS-Studien, 12(1), 73-85. Online: <https://doi.org/10.21241/ssoar.64884> [Abruf am 17.05.2022].
- Northouse, Peter Guy (2007). Leadership: Theory and Practice. London: SAGE Publications.
- Northouse, Peter Guy (2013). Leadership: theory and practice (6th ed). Thousand Oaks: SAGE.
- Pastors, Sven/Becker, Joachim H./Ebert, Helmut/Auge, Michelle (2019). Praxishandbuch wertorientierte Führung: Kompetenzen erfolgreicher Führungskräfte im 21. Jahrhundert. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Peters, Klaus (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: eine 180-GradWende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Kratzer et al. (Hrsg.), Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin: Edition Sigma.
- Pfingsten, Andreas (Hrsg.) (2016). Die neue Welt der Banken: Münsteraner Bankentage 2015. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pfnür, Andreas/Gauger, Felix/Bachtal, Yassien/Wagner, Benjamin (2021). Homeoffice im Interessenkonflikt - Ergebnisbericht einer empirischen Studie, In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 41, Technische Universität Darmstadt. Online: [https://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de/media/bwl9/dateien/forschungsberichte/work\\_from\\_home/210223\\_Ergebnisbericht\\_Work\\_from\\_Home\\_final\\_2.pdf](https://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de/media/bwl9/dateien/forschungsberichte/work_from_home/210223_Ergebnisbericht_Work_from_Home_final_2.pdf) [Abruf am 17.05.2022].
- Rafat, Shamim/Sonnenberg, Yannick/Krabs, Marco-Henry (2017). Design 4 Change - Wie Finanzdienstleister agile Innovationsmethoden und neue Managementparadigmen anwenden. In: Innovationen und Innovationsmanagement in der Finanzbranche. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Reddin, William J. (1981). Das 3-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements: = Managerial effectiveness. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Reker, Gary T. (1997). Personal Meaning, Optimism, and Choice: Existential Predictors of Depression in Community and Institutional Elderly. The Gerontologist, 37(6), 709-716.

- Rheinberg, Falko/Manig, Yvette/Kliegl, Reinhold/Engeser, Stefan/Vollmeyer, Regina (2007). Flow bei der Arbeit, doch Glück in der Freizeit: Zielausrichtung, Flow und Glücksgefühle. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 51(3), 105–115. Online: [https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/frontdoor/deliver/index/docId/1785/file/flow\\_bei\\_der\\_arbeit.pdf](https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/frontdoor/deliver/index/docId/1785/file/flow_bei_der_arbeit.pdf) [Abruf am 17.05.2022].
- Richardson, Julia (2010). Managing flexworkers: holding on and letting go. *Journal of Management Development*, 29(2), 137–147. Online: [https://www.researchgate.net/publication/237935957\\_Managing\\_Flexworkers\\_Holding\\_On\\_and\\_Letting\\_Go](https://www.researchgate.net/publication/237935957_Managing_Flexworkers_Holding_On_and_Letting_Go) [Abruf am 17.05.2022].
- Rolfes, Bernd/Wessling, Holger (Hrsg.) (2020). *Innovative Strategien für bekannte Herausforderungen - optimistischer Ausblick in die Zukunft? Beiträge des Duisburger Bankensymposiums*. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler.
- Scheller, Torsten (2017). *Auf dem Weg zur agilen Organisation: wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Schmidt, Horst (2018). Mit der passenden Kultur gelingt Banken der digitale Wandel. Online: <https://www.springerprofessional.de/en/unternehmenskultur/gesamtbanksteuerung/mit-der-passenden-kultur-gelingt-banken-der-digitale-wandel/16123486> [Abruf am 21.05.2022].
- Schug, Christian (2018). »Begleitbrief«. *Echt.Business. Unternehmensinformation von Lidl Österreich*, o.O., o.V.
- Seliger, Ruth (2014). *Positive Leadership: Die Revolution in der Führung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Seligman, Martin E. P. (1998). The president's address. *American Psychologist*, 54(8), 559– 562. Online: [https://positivepsychologynews.com/ppnd\\_wp/wp-content/uploads/2018/04/APA-President-Address-1998.pdf](https://positivepsychologynews.com/ppnd_wp/wp-content/uploads/2018/04/APA-President-Address-1998.pdf) [Abruf am 17.05.2022].
- Seligman, Martin E. P. (1999). Erlernte Hilflosigkeit. In: Seliger, Ruth (2014). *Positive Leadership. Die Revolution in der Führung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Seligman, Martin E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.
- Seligman, Martin E. P. (2011). *Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being* (1. Free Press hardcover ed). New York: Free Press.
- Seligman, Martin E. P. (2012). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York: Free Press.
- Seligman, Martin E. P. (2014). *Flourish - wie Menschen aufblühen: die positive Psychologie des gelingenden Lebens* (2. Auflage). München: Kösel.

- Seligman, Martin E. P. (2015). *Wie wir aufblühen: die fünf Säulen des persönlichen Wohlbefindens (Vollständige Taschenbuchausgabe)*. München: Goldmann.
- Seligman, Martin E. P./Csikszentmihalyi, Mihaly (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Şeşen, Harun/Sürücü, Lütfi/Maşlakçı, Ahmet (2019). On the Relation between Leadership and Positive Psychological Capital in the Hospitality Industry. *International Journal of Business*, 24(2), 182–197.
- Sheldon, Ken/Fredrickson, Barbara/Rathunde, Kevin/Csikszentmihalyi, Mihaly/Haidt, Jonathan (2000). Akumal manifesto. In: Blickhan, Daniela (2015). *Positive Psychologie. Ein Handbuch für die Praxis*. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Smolinski, Remigiusz/Gerdes, Moritz/Siejka, Martin/Bodek, Mariusz C. (Hrsg.) (2017). *Innovationen und Innovationsmanagement in der Finanzbranche*. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler.
- Steger, Michael F./Mann, Joshua R./Michels, Phil/Cooper, Tyler C. (2009). Meaning in life, anxiety, depression, and general health among smoking cessation patients. *Journal of Psychosomatic Research*, 67(4), 353–358.
- Steinke, Ines (2009). Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch (7. Auflage)*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Steyrer, Johannes (2015). Theorien der Führung. In: Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang/Furtmüller, Gerhard J. (Hrsg.) *Personalmanagement – Führung – Organisation*, 5. Auflage. Stuttgart: Linde-Verlag.
- Stippler, Maria/Moore, Sadie/Rosenthal, Seth/Dörffer, Tina (Hrsg.) (2011). *Führung - Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends (1. Auflage)*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Sucky, Eric/Biethahn, Niels/Werner, Jan (Hrsg.) (2021). *Mobility in a Globalised World 2020 (25)*. Bamberg: University of Bamberg Press.
- Suharti, Eni/Ardiansyah, Tri Endi (2020). Fintech Implementation On The Financial Performance Of Rural Credit Banks. Online: <https://ecojoin.org/index.php/EJA/article/view/693/672> [Abruf am 17.05.2022].
- Tandemploy (2019). Was ist New Work? Definition, Erklärung und Tipps. Tandemploy. Online: <https://www.tandemploy.com/de/new-work/buzzword-oder-chance-new-work-in-unternehmen/> [Abruf am 21.05.2022].
- Weber, Corinna/Thomson, Birgit/Pundt, Franziska (2018). Die Notwendigkeit von Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt – eine Netnografie. *baua: Fokus*. Online: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Fuehrung-Netnografie.html> [Abruf am 17.05.2022].

- Wheatley, Daniel (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, employment and society*, 31(4), 567-585. Online: [http://pure-oai.bham.ac.uk/ws/files/33436476/Employee\\_satisfaction\\_and\\_use\\_of\\_FWAs\\_WES.pdf](http://pure-oai.bham.ac.uk/ws/files/33436476/Employee_satisfaction_and_use_of_FWAs_WES.pdf) [Abruf am 17.05.2022].
- Willms, Johannes/Weichbrodt, Johann (2020). Mobiler, flexibler, selbstorganisierter – Führungstransformation als Voraussetzung für erfolgreichen Wandel. In: Germanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (Hrsg.), *Der Mensch in der Selbstorganisation: Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Wirtschaftskammer (2021). Homeoffice – Die neuen gesetzlichen Regelungen. Online: <https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/homeoffice-die-neuen-gesetzlichen-regelungen.html> [Abruf am 17.05.2022].
- Wong, Paul T. P. (2010). Meaning therapy: An integrative and positive existential psychotherapy. *Journal of Contemporary Psychotherapy*, 40(2), 85–93.
- Wygoda, Jeanette (2021). Vertrauen in Zeiten von Remote Work. Online: <https://www.sage.com/de-de/blog/vertrauen-in-zeiten-von-remote-work-fy21/> [Abruf am 21.05.2022].
- Zierke, Anne-Christin (2013). Chancen und Risiken in der Führung von virtuellen Teams. Unter besonderer Berücksichtigung der kulturellen Diversität. Saarbrücken: AV Akademikerverlag.

## Onlinequellen

<https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/> [Abruf am 21.05.2022].



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Logik der Positiven Psychologie .....	17
Abbildung 2: PERMA-Modell des Wohlbefindens.....	20
Abbildung 3: Broaden-and-Build-Modell .....	22
Abbildung 4: InLeaVe® New Leadership Modell .....	36
Abbildung 5: Konzept von Positive Leadership .....	41
Abbildung 6: PERMA-Lead-Modell für Positive Leadership .....	44
Abbildung 7: Hauptthemenblöcke Interviewleitfaden.....	52
Abbildung 8: PERMA-Fragebogen .....	54
Abbildung 9: Ausschnitt aus dem Kategoriensystem.....	61

## Abkürzungsverzeichnis

APA	American Psychological Association
ArbStättV	Arbeitsstättenverordnung
AVRAG	Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz
Bzw.	Beziehungsweise
Covid	coronavirus disease
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
IAO	Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
POB	Positive Organizational Behavior
POS	Positive Organizational Scholarship
PsyCap	Psychologisches Kapital

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ressourcenformen inklusive Beispiele .....	23
Tabelle 2: Übersicht der Führungskräfte .....	56
Tabelle 3: Vorteile durch Home-Office.....	63
Tabelle 4: Nachteile durch Home-Office.....	65
Tabelle 5: Übersicht PERMA-Ausprägungen .....	76
Tabelle 6: Unterscheidung Klassische und Positive Führungskräfte.....	77

# Anhang

## Interviewleitfaden

<b>Einleitung</b> (2,5 Minuten)	<b>Begrüßung</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Erklärung des Interviewverlaufs</li><li>• Hinweis auf Aufzeichnung des Interviews (Ergebnisse fließen anonym in die Masterarbeit ein)</li><li>• Information über Vertraulichkeit und Zustimmungseinholung</li><li>• Kurze Vorstellung der Arbeit</li></ul>	
<b>Themenblock Auswirkungen Covid-Pandemie auf Arbeitsleben</b> (2,5 Minuten)	<b>Einstieg ins Thema</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Wie empfanden Sie die Zeit während der Corona-Pandemie?</li><li>• Wie wurde das empfohlene Home-Office in Ihrem Unternehmen umgesetzt?</li><li>• Gab es vorher bereits die Möglichkeit von zuhause aus zu arbeiten?</li><li>• Welche spezifischen Auswirkungen hatte die Pandemie auf die Arbeitsbedingungen?</li></ul>	
<b>Themenblock Home-Office &amp; Veränderung Führungsmechanismen</b> (10 Minuten)	<b>Kommunikation, Rollen, Haltungen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Welche Vorteile ergeben sich aus Ihrer Sicht durch die Home-Office-Tätigkeit?</li><li>• Mit welchen Herausforderungen ist Home-Office verbunden?</li><li>• Wie hat sich Ihre Führungsrolle durch die Arbeitsform des Home-Office verändert?</li><li>• Wie veränderte sich die Kommunikation durch den reduzierten persönlichen Kontakt mit den Mitarbeiter:innen?</li><li>• Wie konnte während dieser Zeit sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter:innen im Home-Office arbeiteten?</li><li>• Wie konnte während dieser Zeit sichergestellt werden, dass Arbeitsergebnisse erzielt wurden?</li><li>• Welche Möglichkeiten gab es, die Arbeitszeit zu überprüfen und nachzuvollziehen?</li><li>• Wie erfolgte während dieser Zeit die Leistungsfeststellung?</li><li>• Wie schätzen Sie die Vertrauensbasis zu Ihren Mitarbeiter:innen während dieser Zeit ein?</li><li>• Wie wirkte sich die virtuelle Führung auf Ihr Mindset, Denken und Handeln aus?</li><li>• Welche Veränderungen und Anpassungen gab es in der Führungskultur in Ihrem Unternehmen?</li></ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwiefern hat sich die Beziehung zu Ihren Mitarbeiter:innen durch Home-Office verändert? Welche Hauptfaktoren spielen dabei eine Rolle?</li> <li>• Wie entwickelte sich die Beziehung nach der Pandemie, wo wieder im Büro gearbeitet wurde?</li> </ul>
<p><b>Themenblock wichtige Faktoren im Arbeitskontext</b></p> <p><b>Positive Emotionen</b> (30 Minuten)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sorgen Sie dafür, dass sich Ihre Mitarbeiter:innen am Arbeitsplatz wohlfühlen?</li> <li>• Was bedeutet für Sie ein positiver Arbeitsplatz (Spaß und positive Emotionen am Arbeitsplatz)?</li> <li>• Wie wirken sich Spaß und Freude am Arbeitsplatz auf Ihre veränderte Führungsrolle durch Home-Office aus?</li> <li>• Wie wirken sich Spaß und Freude am Arbeitsplatz auf die Beziehung zu den Mitarbeiter:innen aus?</li> </ul>
<p><b>Engagement</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie erkennen Sie ob Ihre Mitarbeiter:innen mit Engagement die Tätigkeiten ausüben?</li> <li>• Welche Voraussetzungen benötigt engagiertes Arbeiten?</li> <li>• Inwiefern fördern Sie die individuellen Stärken und Interessen Ihrer Mitarbeiter:innen?</li> <li>• Welche Stärken sind notwendig zur optimalen Umsetzung der geänderten Führungskultur?</li> </ul>
<p><b>Positive Beziehungen</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was bedeuten Wertschätzung und persönliche Beziehungen am Arbeitsplatz für Sie?</li> <li>• Wie können Sie dazu beitragen, damit gegenseitige Wertschätzung in Ihrem Team stattfindet?</li> <li>• Wie äußern sich schlechte Beziehungen am Arbeitsplatz?</li> <li>• Wie beurteilen Sie die persönliche Beziehung zu Ihren Mitarbeiter:innen?</li> <li>• Was würden Sie an diesen Beziehungen ändern, wenn es möglich wäre?</li> </ul>
<p><b>Sinnvermittlung</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwiefern besprechen Sie mit Ihren Mitarbeiter:innen das Ziel hinter den zu tätigen Aufgabenstellungen?</li> <li>• Werden die Tätigkeiten besser umgesetzt, wenn den Mitarbeiter:innen der Sinn hinter den Aufgaben vermittelt wird?</li> <li>• Erleben Sie Ihre Führungsarbeit als wichtig und wertvoll?</li> </ul>
<p><b>Zielerreichung</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie erfolgt die Zielsetzung in Ihrem Unternehmen?</li> <li>• Wie werden erledigende/übergeordnete Ziele mit Mitarbeiter:innen besprochen?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie kontrollieren Sie die Zielerreichung bei Ihren Mitarbeiter:innen?</li> <li>• Wie äußert sich ein erreichtes Ziel in Ihrem Unternehmen?</li> </ul>	
<b>Themenblock Bankenbranche</b> (5 Minuten)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit welchen aktuellen und zukünftigen Herausforderungen muss sich die Bankenbranche auseinandersetzen?</li> <li>• Welche Maßnahmen können getroffen werden, um sich auf diese Herausforderungen bestmöglich vorzubereiten?</li> <li>• Was wird von Ihrer Seite aus unternommen, um die Mitarbeiter:innen trotz der Krise und Veränderungen anzutreiben und zu motivieren?</li> <li>• Welche Faktoren spielen besonders in der Bankenbranche eine wichtige Rolle, um Mitarbeiter:innen trotz der Veränderungen zufriedenzustellen und an das Unternehmen zu binden?</li> </ul>	
<b>Themenblock Learnings</b> (5 Minuten)	<b>Erkenntnisse aus der Corona-Krise</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Erkenntnisse haben Sie aus dem umgestellten Arbeitssetting (Home-Office) gesammelt?</li> <li>• Aktuell herrscht in vielen Unternehmen wieder Normalbetrieb. Welche Veränderungen wurden aus der Krise beibehalten?</li> <li>• Was würden Sie in Zukunft verändern, wenn Sie nochmals in dieser Situation wären?</li> </ul>	
<b>Abschluss</b> (2,5 Minuten)	<b>Offene Themen, Punkte</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Aspekte fallen Ihnen zu den oben angeführten Themen noch ein, auf welche ich noch nicht eingegangen bin?</li> </ul>	
<b>Soziodemografische Fragen</b> (2,5 Minuten)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alter:</li> <li>• Unternehmen:</li> <li>• Beruf/Funktion:</li> <li>• Führungskraft seit (Anzahl Jahre):</li> <li>• Personalverantwortung (Anzahl der geführten MitarbeiterInnen):</li> <li>• Wie lange bereits im Unternehmen (Anzahl Jahre):</li> </ul>	

## Kategoriensystem

	Kategoriebezeichnung	Definition	Ankerbeispiel
<b>OK 1</b>	<b>Arbeitsform Home-Office</b>	<b>Beurteilung der Arbeitsform des Home-Office</b>	
UK 1.1	Home-Office Möglichkeit vor der Pandemie	Identifizierung, ob es die Möglichkeit im Home-Office zu arbeiten bereits vor der Pandemie in den Unternehmen gab	„Genau, also wir hatten die Möglichkeit für Home-Office bereits vor der Krise, wir haben diese auch noch jetzt nach der Krise (...)“ (I 2, Z. 741-742)
UK 1.2	Vor- und Nachteile durch Home-Office	Identifizierung der Vor- sowie Nachteile oder negative Auswirkungen der Arbeitsform des Home-Office	„Aber mich hat es relativ schnell schon gestört, dass ich keinen persönlichen Kontakt hatte.“ (I 1, Z. 91-92) „(...) man ist konzentrierter, man ist nicht abgelenkt, man ist allein zuhause.“ (I 1, Z. 164-165)
<b>OK 2</b>	<b>Auswirkungen Pandemie auf Arbeitsleben</b>	<b>Identifizierung der wesentlichsten Auswirkungen der Pandemie auf die Arbeitsbedingungen</b>	
UK 2.1	Umstellung Arbeitssituation	Identifizierung der individuellen Erfahrungen mit der Arbeitsumstellung	„Die Situation war so unreal und ist so schnell gekommen. Wir hatten alle null Erfahrung, niemand hat gewusst, was los ist, wie sich die Pandemie auswirkt, wie gefährlich es ist.“ (I 1, Z. 25-28)

UK 2.2	Arbeitsbedingungen	Identifizierung der umgestellten Arbeitsbedingungen	„(...) wir haben im Konzern Microsoft Teams eingeführt, das was halt als zusätzliche Schiene hinzugekommen ist. Mit dem haben wir zuerst einmal überhaupt umgehen lernen müssen.“ (I 2, Z. 182-185)
<b>OK 3</b>	<b>Veränderung Führungsmechanismen</b>	<b>Identifizierung der veränderten Führungsmechanismen durch die Arbeitsform des Home-Office</b>	
UK 3.1	Herausforderungen der virtuellen Führung	Identifizierung des veränderten Handelns, Denkens, Mindsets sowie Rolle der Führungskräfte	„Die Führung ist an sich eine andere, weil man einfach diese ein- oder sagen wir zweidimensionale - wenn man die Kamera anmacht – Kommunikation hat, wo aber durch Gestik oder Ausdruck im Gesicht vieles aber trotzdem transportiert wird (...)“ (I 4, Z. 100-103)
UK 3.2	Kommunikation	Identifizierung neuer Kommunikationswege	„So habe ich die Kommunikation aufrechterhalten, was am Anfang natürlich schwierig war, weil man hat jeden zweiten Tag einmal anfänglich durchtelefoniert und gefragt, ob alles passt, ob alles stimmt, ob alles in Ordnung ist (...)“.“ (I 2, Z. 116-118)

UK 3.3	Vertrauen	Identifizierung des Vertrauens als wesentlichen Faktor für die veränderten Führungsmechanismen	„(...) das ist eine Grundtugend oder eine Grundeinstellung, die man hat, entweder man vertraut Menschen oder man vertraut Menschen nicht.“ (I 6, Z. 188-190)
UK 3.4	Beziehungsverhältnis	Identifizierung der wesentlichen Auswirkungen von Home-Office auf die Beziehung zu den Mitarbeiter:innen	„Nach dem Lockdown hat man bemerkt, dass die Beziehung wieder viel intensiver geworden ist (...)“ (I 5, Z. 325-326)
UK 3.5	Führungskultur	Identifizierung von Unterstützungsangeboten für die virtuelle Führung	„Und bei uns hat es Angebote gegeben, dass man halt grad sich in der Anwendung von Microsoft Teams weiterentwickeln kann, wie man dann auch Workshops, Gruppen bildet, wie man dann in Gruppen wieder einsteigt, also das war sehr hilfreich und das versucht man halt immer wieder anzuwenden.“ (I 2, Z. 300-303)
UK 3.6	Mechanismen zur Bewältigung des Kontrollverlustes	Identifizierung des Umgangs mit dem Kontrollverlust sowie neuer Führungs- und Kontrollmechanismen	„Nicht zu kontrollieren, sondern abzustimmen und einfach auch up-to-date zu halten.“ (I 2, Z. 242-243)

OK 4	PERMA-Faktoren zur Unterstützung veränderter Führungsmechanismen	Definition PERMA-Faktoren sowie Zusammenhang mit den veränderten Führungsmechanismen	
UK 4.1	Positive Emotionen	Individuelle Bedeutung „positiver Emotionen“ für Führungskräfte	„Ja, positive Emotionen und Spaß werden natürlich mehr gewünscht, sage ich jetzt mal, das kommt oft viel zu kurz, ja, also positive Motivation oder in der Art.“ (I 2, Z. 442-443)
	Wohlfühlen am Arbeitsplatz	Individuelle Bedeutung „Wohlfühlen am Arbeitsplatz“ für Führungskräfte	„Das man ein ganz offenes Klima hat, also das man offen alles ansprechen darf, aber das schon sehr wertschätzend und auf Augenhöhe, und eher Klartext sprechen (...)“ (I 2, Z. 369-371)
	Bedeutung positiver Arbeitsplatz	Individuelle Bedeutung „positiver Arbeitsplatz“ für Führungskräfte	„Ich glaube, dass ist einfach ein Ort, wo man in der Früh gerne hingehet, wo man Leute um so hat, mit denen man sich gut versteht, sich auch verstanden fühlt (...) aber wo man vielleicht auch merkt, dass man sich füreinander freut, wenn zum Beispiel ein guter Abschluss stattfand oder ein gutes Kund:innengespräch.“ (I 5, Z. 377-382)



UK 4.2	Engagement	Alle Textstellen, die auf eine Deutung des Begriffs Engagement hinweisen	
	Identifikation von Engagement am Arbeitsplatz	Identifizierung, wie sich Engagement am Arbeitsplatz auswirkt	„Ja, definitiv, das erkennt man schon, das erkennt man relativ einfach so bald Kund:innen ins Spiel kommen.“ (I 1, Z. 276-277)
	Voraussetzung für Engagement	Identifizierung der Voraussetzungen für engagiertes Arbeiten	„Ich glaube, die richtigen Mitarbeiter:innen müssen am richtigen Platz sitzen, das heißt diese müssen die Stärken ausleben dürfen und müssen genau so ein Zwischending zwischen Unter- und Überforderung haben.“ (I 5, Z. 447-449)
	Förderung Stärken und Interessen der Mitarbeiter:innen	Beschreibung, wie Führungskräfte die Stärken und Interessen der Mitarbeiter:innen bestmöglich fördern können	„Und da muss man schon individuell darauf eingehen und das kann man dann schon in der Rollenverteilung und in der Aufgabenverteilung berücksichtigen.“ (I 1, Z. 302-304)
	Stärken für das veränderte Führen durch Home-Office	Identifizierung der Stärken der Führungskräfte für verändertes Führen	„Ja und Vertrauen (...) das ist sicher auch etwas, was man mitbringen muss für die virtuelle Führung. Weil sonst kann ich keine Mitarbeiter:innen ins

			Home-Office lassen, wenn ich die Kontrolle nicht abgeben kann.“ (I 5, Z. 510-513)
<b>UK 4.3</b>	<b>Positive Beziehungen</b>	<b>Definition von positiven Beziehungen am Arbeitsplatz</b>	
	Förderung Wertschätzung und positive Beziehungen am Arbeitsplatz	Definition von Wertschätzung und positiven Beziehungen am Arbeitsplatz	„Ohne Wertschätzung geht gar nichts, diese ist ganz wichtig. Also nicht nur Wertschätzung, sondern auch eine offene Kommunikation, wenn was Gutes passiert ist oder wenn was gut umgesetzt wurde, dann muss man Wertschätzung geben und wenn was nicht so gut funktioniert hat, muss man das auch ansprechen. Und das aber ebenfalls wertschätzend.“ (I 2, Z. 548-552)
	Schlechte Beziehungen am Arbeitsplatz	Definition, wie sich schlechte Beziehungen am Arbeitsplatz äußern	„(...) dass die Zusammenarbeit sehr eingeschränkt ist (...)“ (I 1, Z. 339-340)
<b>UK 4.4</b>	<b>Sinnvermittlung</b>	<b>Definiton der Sinnvermittlung der Tätigkeiten</b>	
	Sinnvermittlung an Mitarbeiter:innen	Besprechung des Sinnes der Tätigkeiten mit den Mitarbeiter:innen	„Das ist auch immer das, das man versucht hinter jeder Tätigkeit den Sinn natürlich zu vermitteln, aber da wissen

			die Personen bei mir sehr gut, was der Sinn der Aufgabe ist.“ (I 2, Z. 643-645)
	Führungsverständnis	Beurteilung der eigenen Führungsarbeit	„(...) ich empfinde meine Tätigkeit als Führungskraft als enorm wichtig, weil wenn man mit der Führungskraft nicht kann, oder wenn man eher einen autoritären Führungsstil hat und wenn man einfach nicht auf die Leute eingeht, eine schlechte Beziehung zu den Mitarbeiter:innen aufbaut (...)“ (I 3, Z. 963-966)
<b>UK 4.5</b>	<b>Zielerreichung</b>	<b>Definition der Wichtigkeit von erreichten Zielen</b>	
	Einbindung Zielerreichung	Identifizierung, ob Ziele gemeinsam mit den Mitarbeiter:innen besprochen werden	„Genau, also die Ziele sind von oben vorgegeben und wir besprechen mit den Mitarbeiter:innen die Ziele welche zu erledigen sind.“ (I 2, Z. 656-657)
	Kontrolle Zielerreichung	Identifizierung, wie die Zielerreichung in den Unternehmen kontrolliert wird	„Die Zielerreichung wird über die Arbeitsergebnisse kontrolliert, Qualitätsumfragen bei Kund:innen haben wir, wir haben auch diese Mitarbeiter:innenumfragen (...)“ (I 3, Z. 997-998)

	Äußerung von Erfolgen im Unternehmen	Identifizierung, wie sich Erfolge im Unternehmen äußern	„(...) ein erreichtes Ziel wird – speziell unser großes Ziel – wird immer dann vom Haus so prämiert, dass wir ein gemeinsames Essen bekommen (...)“ (I 1, Z. 458-459)
4.6	Auswirkungen PERMA-Faktoren auf verändertes Führungsverhalten	Identifizierung, wie sich die PERMA-Werte im Umgang mit der Krise/mit der Veränderung äußern	„Positive Emotionen sind für die virtuelle Führung sehr wichtig. Auch gerade wie man kommuniziert, alles was remote ist, wenn ein Bildschirm da ist (...)“ (I 3, Z. 713-714)
<b>OK 5</b>	<b>Erkenntnisse Home-Office</b>	<b>Identifizierung der Erkenntnisse durch Home-Office</b>	
UK 5.1	Bereitschaft zum Home-Office	Identifizierung der wesentlichsten Erkenntnisse	„(...) zwischenzeitlich, glaube ich, ist die Bereitschaft sicher größer und ich glaube, wenn wieder so eine Situation käme, fällt uns das erstens wesentlich leichter, weil wir die Erfahrung haben (...)“ (I 1, Z. 482-484)
UK 5.2	Positive Aspekte aus dem veränderten Arbeitssetting	Aspekte, welcher aus dem veränderten Arbeitssetting beibehalten werden	„Wenn ich es jetzt positiv betrachte, dann hat die Pandemie gezeigt, dass das System auch funktioniert bei erschweren Bedingungen, wenn man

			nicht vor Ort in der Bank arbeitet und nicht die Räumlichkeiten zur Verfügung hat.“ (I 3, Z. 31-33)
UK 5.3	Zukunftsfaktoren Home-Office	Erwünschte Verbesserungen für die Zukunft	„Man hat schon die Erfahrung und diese Möglichkeit mobil zu arbeiten, wird sicher bleiben, das ist „gekommen, um zu bleiben“.“ (I 3, Z. 84-85)
<b>OK 6</b>	<b>Wandel in der Bankenbranche</b>	<b>Betonung der Veränderungsnotwendigkeit der Bankenbranche</b>	
UK 6.1	Herausforderungen	Identifizierung der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen von Banken	„(...) die Rahmenbedingungen werden sich gewaltig verändern, also in den Filialen, geringere Öffnungszeiten, das Kund:innen-Bank-Bild wird sich verändern, da wird es in Zukunft viel weniger Berührungspunkte geben.“ (I 2, Z. 708-710)
UK 6.2	Vorbereitungsmaßnahmen	Identifizierung aktueller Maßnahmen von Banken, um auf Veränderungen reagieren zu können	„Das man einerseits natürlich die Digitalisierung in den Vordergrund stellt, ohne die glaube ich geht man als Bank unter, aber andererseits natürlich auch die Beziehung zu den Kund:innen irgendwo auch nicht verliert und das zwar irgendwie verschränkt Hand in

			Hand da probiert, in die Zukunft zu gehen.“ (I 2, Z. 704-707)
UK 6.3	Führungskräfte als Vorbildfunktion	Identifizierung des Beitrages der Führungskraft, um Mitarbeiter:innen zu den Veränderungen anzutreiben	„Das heißt die Aufgabe einer Führungskraft ist nicht kontrollieren, Anweisen, Delegieren sondern klarzumachen, was ist das Ziel, klarzumachen, wo wollen wir hin, es ist auch nicht zu sagen, wie die Dinge exakt zu funktionieren haben, sondern was wollen wir (...) (I 4, Z. 389-392)