

# **Führungserfolg in Krisenzeiten**

## **Rahmenbedingungen der Führung in der COVID-19- Krise und Maßnahmen zur Vorbereitung auf zukünftige Krisen**

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie  
an der Ferdinand Porsche FERNFH

Tatjana Madl, BA

51807206

Begutachter/in: Prof.<sup>in</sup> (FH) Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Christa WALENTA

Wien, September 2023

## Eidesstattliche Erklärung

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

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Tafere Groll'.

19.09.2023

Unterschrift

## Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Führungserfolg in Krisenzeiten, basierend auf den Erkenntnissen, welche in der COVID-19-Krise gewonnen werden konnten. Zudem behandelt diese Masterarbeit, welche Maßnahmen zur Vorbereitung auf zukünftige Krisen von den Führungskräften getroffen wurden. Es wurden insgesamt 10 Führungskräfte zu den veränderten Rahmenbedingungen, die die COVID-19-Krise hervorgerufen hat, befragt. Darauf aufbauend wurde erhoben, wie in Krisenzeiten die erfolgreiche Führung gelingen kann. Zudem wurde untersucht, welche Maßnahmen von den Führungskräften zur Krisenprävention getroffen wurden. Schlussendlich wurden die Führungskräfte auch gefragt, ob sie sich gut auf eine zukünftige Krise vorbereitet fühlen. Die Ergebnisse qualitativen Interviews, welche mit der Themenanalyse von Froschauer und Lueger ausgewertet wurden, sind, dass die Führungskräfte größtenteils zum ersten Mal mit einer Krise dieses Ausmaßes konfrontiert waren. Eine der größten Herausforderungen für die Führungskräfte war die Führung auf Distanz. Die Führungskräfte konnten durch die COVID-19-Krise einiges lernen und bedeutende Maßnahmen für den Führungserfolg während der Krise ableiten, welche auch von der Literatur bestätigt werden. Die befragten Führungskräfte fühlen sich gut auf zukünftige Krisen vorbereitet, obwohl weder von ihnen noch von der Organisation nur überschaubare Maßnahmen diesbezüglich getroffen wurden.

Schlüsselbegriffe: Führungserfolg, COVID-19, Führen in Krisen, Krise, Führung

## Abstract

This thesis deals with leadership success in times of crisis based on the insights gained in the COVID-19 crisis. In addition, this master's thesis deals with the measures taken by managers to prepare for future crises. A total of 10 executives were interviewed about the changed framework conditions brought about by the COVID-19 crisis. Based on this, it was determined how successful leadership can be achieved in times of crisis. In addition, the measures taken by managers to prevent crises were investigated. Finally, the managers were also asked whether they felt well prepared for a future crisis. The results of qualitative interviews, which were evaluated with the thematic analysis of Froschauer and Lueger, are that the executives were mostly confronted with a crisis of this magnitude for the first time. One of the biggest challenges for the executives was leadership at a distance. The executives were able to learn a few things from the COVID-19 crisis and derive significant measures for leadership success during the crisis, which are also confirmed by the literature. The executives interviewed felt well prepared for future crises, although neither they nor the organization had taken any clear measures in this regard.

Keywords: leadership success, COVID-19, crisis leadership, crisis, leadership

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen .....	2
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2</b>	<b>Führung und Führungserfolg</b> .....	<b>5</b>
2.1	Definition von Führung .....	5
2.2	Definition und Determinanten von Führungserfolg.....	6
2.2.1	Führungssituation .....	7
2.2.2	Führende Person .....	8
2.2.3	Führungsverhalten .....	9
2.2.4	Reaktion der Mitarbeiter:innen .....	12
2.2.5	Ergebnisse – ökonomischer Erfolg.....	15
<b>3</b>	<b>Erfolgreich führen in Krisensituationen</b> .....	<b>16</b>
3.1	Arten von Krisen und Auswirkungen auf Organisationen .....	16
3.1.1	Phasen des Krisenmanagements in Organisationen .....	16
3.2	Die COVID-19-Krise .....	17
3.2.1	Maßnahmen zur Bekämpfung der Pandemie seitens der Regierung	17
3.2.2	Organisation der Arbeit während der COVID-19-Pandemie .....	18
3.2.3	Auswirkungen der COVID-19-Krise auf das Wohlbefinden von Arbeits- und Führungskräften .....	19
3.2.4	Auswirkungen der COVID-19 auf die Führung .....	20
3.3	Forschungserkenntnisse zur effektiven Führung in Krisenzeiten .....	21
3.3.1	Führen auf Distanz.....	24
3.4	Vorbereitung auf potenzielle Krisen und Krisenprävention.....	25
<b>4</b>	<b>Methodik</b> .....	<b>27</b>
4.1	Studiendesign .....	27
4.2	Erhebungsinstrument .....	27
4.3	Sampling .....	29

4.4	Durchführung der Erhebung .....	30
4.5	Gütekriterien qualitativer Untersuchungen.....	31
4.6	Dokumentation der Auswertungsmethoden .....	32
4.6.1	Transkription .....	32
4.6.2	Analyse und Auswertung .....	33
<b>5</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>35</b>
5.1	Beschreibung der Untersuchungsteilnehmer:innen .....	35
5.2	Rahmenbedingungen der Führung in der COVID-19-Pandemie.....	37
5.2.1	Strategie für den Umgang mit der Situation.....	37
5.2.2	Organisation der Arbeit .....	39
5.2.3	Auswirkungen der COVID-19-Pandemie.....	44
5.2.4	Resümee .....	49
5.3	Führungserfolg in Krisenzeiten .....	50
5.3.1	Führungserfolg – wie lernt man Führung?.....	50
5.3.2	Definition von Führungserfolg .....	52
5.3.3	Maßnahmen für Führungserfolg.....	53
5.3.4	Maßnahmen für Führungserfolg in Krisenzeiten:.....	56
5.3.5	Führungserfolg messen .....	58
5.3.6	Resümee .....	60
5.4	Vorbereitung auf Zukünftige Krisen .....	60
5.4.1	Lernen aus der COVID-19-Krise .....	60
5.4.2	Maßnahmen zur Vorbereitung auf zukünftige Krisen.....	65
5.4.3	Resümee .....	67
<b>6</b>	<b>Diskussion und Ausblick.....</b>	<b>69</b>
6.1	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	69
6.2	Beantwortung der Forschungsfragen.....	71
6.3	Kritische Reflexion der Arbeit .....	79
6.4	Implikationen für die Praxis .....	80

6.5 Weitere Forschungsmöglichkeiten.....	81
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>83</b>
<b>Onlinequellen .....</b>	<b>89</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>90</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>91</b>
<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

Der Corona-Virus hat sich im März 2020 zu einer Pandemie auf der ganzen Welt entwickelt und hat sowohl Einzelpersonen als Unternehmen betroffen. Die Pandemie wird als exogener Schock, sprich als das Eintreten von plötzlichen Veränderungen, beschrieben (Garretsen, Stoker, Soudis & Wendt, 2022, S. 1). Die damit in Verbindung stehenden plötzlichen Veränderungen hat Organisationen auf der ganzen Welt vor Herausforderungen gestellt (Hertelendy et al., 2021, S. 1f). In Österreich hat die Pandemie unter anderem dazu geführt, dass im März 2020 rund 500.000 Arbeitskräfte in Kurzarbeit waren (Arbeitsmarktservice Österreich, 2021, S. 11) und auch die Arbeitslosenquote ist im März 2020 im Vergleich zu März 2019 um 52,5 Prozentpunkte angestiegen (Arbeitsmarktservice Österreich, 2021, S. 15).

Die Corona Pandemie hatte jedoch nicht nur Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, sondern auch auf den Arbeitsalltag. Laut einem vom Bundesministerium für Arbeit (Bachmayer & Klotz, 2021, S. 5) veröffentlichten Bericht arbeiteten im Jahr 2020 rund 1,5 Millionen unselbstständige Erwerbstätige zumindest teilweise im Home-Office. Diese vermehrte Verlagerung der Tätigkeit in das Home-Office ist auch nach der Corona-Pandemie laut einer von Deloitte Consulting GmbH veröffentlichten Studie (Wolfsberger, Kellner, Korunka & Kubicek, 2022, S. 7) in vielen Unternehmen geblieben. Zudem sind neue Arbeitsformen wie *Workation* dazugekommen (Wolfsberger et al., 2022, S. 7).

Diese Entwicklungen stellen Führungskräfte vor neuen Herausforderungen, die sie bewältigen mussten. Führung wird in verschiedenen Disziplinen wie Soziologie, Betriebswirtschaft und Organisationspsychologie untersucht. Die Führungsforschung nimmt an, dass Eigenschaften, beziehungsweise Persönlichkeitsdispositionen, der Führungskraft, welche sich im Verhalten der Führungskraft äußern, die direkte oder indirekte Ursache für Führungserfolg ist. Dabei sind sowohl die Dispositionen der Führungskraft als auch jene der Arbeitskräfte zu beachten. (Wegge & Rosenstiel, 2019, S. 274)

Krisenführung wurde im letzten Jahrzehnt immer intensiver zum Forschungsgegenstand, wobei unterschiedliche Methoden angewendet wurden. Seit Beginn der COVID-19-Pandemie gibt es viele Studien, welche die Auswirkungen der Pandemie auf die Organisationsstruktur, die Arbeitsgestaltung und das Wohlbefinden von Arbeitskräften untersuchen. Wu, Shao, Newman und Schwarz (2021, S. 18) argumentieren in ihrer Zusammenfassung der Krisenliteratur, dass weitere Untersuchungen notwendig sind, um wirksame Mittel für Führungskräfte aufzuzeigen. Unter anderem werden die Anforderungen an eine effektive Führung in Krisenzeiten in wenigen Studien behandelt (Bajaba, Bajaba, Algarni, Basahal & Basahal, 2021, S. 1)

## 1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

In Krisenzeiten sind sowohl Organisationen, Führungskräfte als auch Arbeitnehmer:innen mit vielen Unsicherheiten konfrontiert (Dirani et al., 2020, S. 380f). Insbesondere Führungskräfte waren in der COVID-19-Krise gefordert, da diese in krisenhaften Situationen schnell gute Entscheidungen treffen müssen, ohne alle Informationen und deren Auswirkungen zu kennen (Hadley, Sommer, Zhu & Pittinsky, 2011, S. 2). In Krisensituationen lassen sich die Fähigkeiten einer Führungskraft besonders gut untersuchen, da sich in diesen Zeiten vermehrt die Stärken und Schwächen von Führungskräften zeigen (Klann, 2003, S. 1).

Hertelendy et al. (2021, S. 1f) argumentieren in ihrem Artikel, dass Führungskräfte nicht ausreichend auf Krisenzeiten vorbereitet wurden. Obwohl in den vergangenen Jahrzehnten unter anderem die Finanzkrise im Jahr 2008 besprochen wurde, wurde wenig in die Ausbildung von Führungskräften hinsichtlich Krisenmanagements investiert (Hertelendy et al., 2021, S. 1f; Thach, 2012, S. 1). Dabei kann ein Fehlverhalten in Krisen zu langfristig negativen Folgen für das Unternehmen führen, wie beispielsweise eine schlechtere Rentabilität oder ein Reputationsschaden (Garcia, 2006, S. 4). Hadley et al. (2011, S. 1f) haben eine Skala entwickelt, welche eine Vorhersage und Bewertung von Führungsqualitäten in Krisensituationen ermöglichen soll. In der Skala wird die Effizienz der Bewertung von Informationen und der Entscheidungsfindung in einer Krise abgefragt. Die Literatur beschreibt, dass Führungskräfte nicht ausreichend auf eine Krise vorbereitet sind, obwohl eine gute Vorbereitung den Führungserfolg positiv beeinflussen kann (Selart, Johansen & Nesse, 2013, S. 101). Die gegenständliche Frage ist, ob Führungskräfte sich nach der überstandenen COVID-19-Pandemie auf zukünftige Krisen vorbereitet sind, oder Unterstützung wie beispielsweise in Rahmen von Coaching benötigen.

Von Interesse ist weiters, wie Führungserfolg in Krisenzeiten erreicht werden kann. Für den Führungserfolg maßgeblich ist es, sowohl die Effizienzdimension als auch die Humandimension zu bedienen, um ein den Führungserfolg begünstigtes Verhalten zu zeigen (Nerdinger, 2014, S. 84ff). In Bezug auf die Effizienzdimension wurde insbesondere am Beginn der COVID-19-Pandemie von vielen Unternehmen in Österreich die Kurzarbeit beim Arbeitsmarktservice Österreich beantragt, welche die Personalkosten für die Unternehmen reduzierten (Arbeitsmarktservice Österreich, 2021, S. 10). Führungserfolg in Bezug auf die Humandimension beschreibt unter anderem Maßnahmen, welche die Zufriedenheit oder die Identifikation der Arbeitskraft mit dem Unternehmen positiv beeinflussen (Rosenstiel & Nerdinger, 2020, S. 24f). Die Forschung liefert Anhaltspunkte dafür, dass das Verhalten von Führungskräften Einfluss auf den Führungserfolg hat (Judge, Piccolo & Ilies, 2004, S. 93ff). In Bezug auf die Führungsforschung im Krisenkontext gibt



es nur verstreut Arbeiten, welche sich mit dieser Thematik beschäftigen. Wu et al. (2021, S. 3) führen als Grund an, dass die Zuordnung, ob effektive Krisenführung an Rollen, Verhaltensweisen, Eigenschaften oder auf Führungsprozesse zurückzuführen ist, schwierig ist. Die Frage, was Führung in der Krise erfolgreich macht, lässt sich anhand der Fachliteratur nicht ausreichend klären. Zudem gibt es derzeit kaum Literatur dazu, wie Führungskräfte mit den Veränderungen, ausgelöst durch die COVID-19-Pandemie, umgegangen sind und welche getroffenen Maßnahmen den erhofften Führungserfolg beeinflusst haben. Die vorliegende Masterarbeit soll einen weiteren Beitrag zum Führungsverhalten in der COVID-19-Pandemie zur vorliegenden Forschungsarbeit liefern.

Basierend auf den vorliegenden Forschungserkenntnissen und der Tatsache, dass es hinsichtlich der Führungsforschung in Krisenzeiten Forschungslücken gibt, wird folgende zentrale Forschungsfrage aufgestellt:

*Wie gelingt die erfolgreiche Führung von Arbeitskräften in der Krise aus Sicht von Führungskräften?*

Ergänzend zu der zentralen Forschungsfrage ergeben sich die untenstehenden weiteren Fragen:

- Wie haben sich die Rahmenbedingungen der Führung durch die Covid-Krise geändert?
- Welche Erfolgskriterien werden genannt, um in einer Krise erfolgreich führen zu können?
- Wie gut fühlen sich Führungskräfte auf eine zukünftige Krise vorbereitet und welche Lehren konnten aus der COVID-19-Pandemie gezogen werden?

## **1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich damit, wie Führungserfolg von Führungskräften in Bezug auf die COVID-Krise definiert wird und wie Führungskräfte diesen begünstigen können. Dazu wird in einem ersten Schritt erhoben, wie sich die Rahmenbedingungen der Führung durch die COVID-19-Krise verändert haben. Hinsichtlich des Führungserfolgs in Krisenzeiten gibt es unterschiedlichste Erkenntnisse aus der Literatur, welche Eigenschaften und welches Verhalten zu dem gewünschten Führungserfolg führen. Die vorliegende Untersuchung soll dies aus Sicht der befragten Führungskräfte festhalten und Hintergründe erläutern, um ein besseres Verständnis zu erlangen. Zudem soll im Rahmen der Arbeit erhoben werden, ob Führungskräfte sich gut auf eine Krise vorbereitet fühlen und welche Maßnahmen sie getroffen haben, um sich auf zukünftige Krisen vorzubereiten. Dieser Aspekt soll Aufschluss darüber geben, ob Führungskräfte eine

vertiefende Ausbildung für sinnvoll erachten, oder die Erfahrung aus der Praxis ausreichend ist.

Basierend auf den Ergebnissen der Interviews soll geprüft werden, ob sich die erhobenen Informationen mit den Feststellungen aus der Fachliteratur decken. Die Ergebnisse sollen Implikationen für die Praxis aufzeigen und die weitere Forschung in diesem Gebiet unterstützen.

Die Masterarbeit ist insgesamt in sechs Kapitel unterteilt. Zudem beinhaltet die Arbeit einen theoretischen und einen empirischen Teil.

Die theoretischen Hintergründe zum Thema Führung und Führungserfolg werden im zweiten Kapitel der vorliegenden Arbeit vorgestellt. Dies bildet die Grundlage für die weiteren Kapitel dieser Masterarbeit.

Darauf aufbauend wird im dritten Kapitel die Krise mit der Führung in Verbindung gebracht. Dazu wird zum einen der Terminus Krise definiert und in weiterer Folge auf die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Arbeitsorganisation und die Individuen der Organisationen eingegangen. Zudem wird in diesem Kapitel behandelt, wie Führungserfolg in der Krise und insbesondere mit dem Fokus auf Führen auf Distanz gelingen kann.

Das vierte Kapitel beinhaltet den empirischen Teil der Arbeit. In diesem werden die Erhebungsmethode und die zugehörigen qualitativen Gütekriterien dargestellt. Weiters wird das Sampling vorgestellt und die Durchführung der Untersuchung beschrieben.

Die Ergebnisse der Erhebung werden im fünften Kapitel beschrieben. Diese werden im Kapitel sechs anhand der vorliegenden Literatur diskutiert und die Forschungsfragen beantwortet. Zum Schluss finden sich noch die kritische Reflexion der Arbeit, die erarbeiteten praktischen Implikationen der Arbeit sowie die Diskussion über weitere Forschungsmöglichkeiten.

## 2 Führung und Führungserfolg

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Begriffe sowie theoretische Modelle zum Thema Führung und Führungserfolg anhand der vorliegenden Literatur beschrieben. Damit bildet dieses Kapitel den Grundstein für die darauffolgenden Kapitel, in denen diese Begriffe in den Kontext mit einer Krisensituation gebracht werden.

### 2.1 Definition von Führung

Der Begriff *Führung* wird in der Fachliteratur auf unterschiedliche Weise definiert. Führung wird in der Literatur von einigen Forschern als Eigenschaft oder Verhalten beschrieben. Andere sehen Führung vom Standpunkt der Informationsverarbeitung oder aus der Beziehungssicht. (Northouse, 2013, S. 1) In der Führungsforschung zu Beginn des 20. Jahrhunderts war der Begriff insbesondere durch Kontrolle und Machtzentrierung bestimmt. In den Jahren bis zum 21. Jahrhundert entwickelte sich der Fokus in Richtung Eigenschaften der Führungskraft, Beeinflussung von Individuen und Gruppen zur gemeinsamen Zielerreichung und das Verhalten der Führungskräfte. Wunderer und Grundwald (1980, S. 62) definierten in den 1980er Jahren Führung als „Zielorientierte soziale Einflußnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben“. Laut Northouse (2013, S. 4) sind sich die Forscher im 21. Jahrhundert darüber einig geworden, dass es keine klare Definition des Begriffs Führung gibt. Winston und Patterson (2006, S. 7) stellten anhand der Forschungsliteratur eine ausschöpfende Definition des Begriffs *Leadership* auf. Diese beinhaltet mehr als 90 Variablen und verdeutlicht damit, wie umfassend dieser Begriff ist.

Es gibt jedoch Aspekte, die beinahe in allen Definitionen enthalten sind. Darunter fällt, dass die Beeinflussung ein wesentlicher Führungsprozess ist (Vroom & Jago, 2007, S. 17). Damit ist im organisationalen Kontext gemeint, dass Führungskräfte mit ihrem Einfluss ihre Mitarbeiter:innen in eine gewünschte Richtung verändern (Vroom & Jago, 2007, S. 17). Zudem ist ein wesentlicher Bestandteil der Führung, innerhalb einer Gruppe gemeinsame Ziele zu erreichen. Diese Ziele werden sowohl von der Führungskraft als auch den Arbeitnehmer:innen geteilt. (Walenta, 2012, S. 496)

Dabei kann unter Führung die Unternehmensführung, Personalführung und entpersonalisierte Führung verstanden werden (Wegge & Rosenstiel 2019, S. 271f). Unternehmensführung wird unter anderem als die Kontrolle und Entwicklung von Ressourcen, mit dem Zweck, festgelegte Unternehmensziele zu erreichen, definiert (Wegge & Rosenstiel 2019, S. 271). Führung durch Strukturen wird als entpersonalisierte Führung bezeichnet (Wegge & Rosenstiel 2019, S. 272). Als Strukturen werden beispielsweise die

Stellenbeschreibung, Verhaltensvorschriften aber auch nicht festgeschriebene Normen wie die Unternehmenskultur zusammengefasst. Diese Strukturen steuern und koordinieren Aktivitäten, ohne dem unmittelbaren Einfluss durch Personen. (Rosenstiel & Nerdinger., 2020, S. 21f) Mit Personalführung ist der zielgerichtete Einfluss von Führungskräften auf Arbeitskräfte in Unternehmen gemeint (Wegge & Rosenstiel 2019, S. 270). Dabei kommt es zu einer wechselseitigen Beeinflussung des Verhaltens zwischen Führern und Geführten (Baumgarten, 1977, S. 10).

Führungskräfte unterscheiden sich von anderen Mitgliedern der Organisation durch den Grad ihres Einflusses in Bezug auf die Erreichung von Unternehmenszielen (Stogdill, 1950, S. 12). Im Rahmen ihrer Tätigkeit als Führungskräfte haben Personen durch ihr Verhalten die Möglichkeit, Vorschriften unterschiedlich in die Realität umzusetzen (Rosenstiel & Nerdinger, 2020, S. 22).

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Führung von Arbeitskräften, wodurch im Folgenden mit dem Begriff *Führung* die Personalführung gemeint ist.

## **2.2 Definition und Determinanten von Führungserfolg**

In diesem Kapitel wird der Begriff Führungserfolg anhand der Forschungserkenntnisse erläutert. In weiterer Folge wird darauf aufbauend ein Modell, welches die Verknüpfung von Führungspersönlichkeit, Führungsverhalten, Reaktion der Arbeitskräfte, und dem ökonomischen Erfolg in Anlehnung an Rosenstiel und Nerdinger (2020, S. 27) aufweist, vorgestellt.

Der Begriff *Führungserfolg* beschreibt, wie effektiv eine Person eine Organisation oder ein Team führt, um Ziele oder Ergebnisse zu erreichen. Dabei kann Führungserfolg durch verschiedene Dimensionen gemessen werden. Führungserfolg wird in der Literatur oftmals in die Humandimension und die Effizienzdimension untergliedert. Unter der Humandimension werden beispielsweise Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima und Identifikation von Arbeitskräften mit dem Unternehmen genannt. Die Effizienzdimension umfasst die Quantität und Qualität der eingebrachten Leistung (Rosenstiel & Nerdinger, 2020, S. 24f). Wie der Führungserfolg bestimmt wird, wird von Unternehmen festgelegt. Die Führungsperson alleine ist nicht ausschlaggebend für den Führungserfolg, wird jedoch in der Forschung intensiv behandelt (Rosenstiel & Nerdinger, 2020, S. 25). Der Führungserfolg ist auch von dem an eine Situation flexibel angepassten Führungsverhalten abhängig, da nicht in allen Situationen ein spezifisches Führungsverhalten zum Erfolg führt (Rosenstiel & Nerdinger, 2020, S. 26). Das vorgestellte Modell in Anlehnung an Rosenstiel und Nerdinger (2020, S. 24f) überschneidet sich in Grundzügen mit den Forschungsstrategien von Wegge und Rosenstiel (2019, S. 275). Laut der

Zusammenfassung der Autoren gibt es vier verschiedene Forschungsstrategien, um die Determinanten des Führungserfolges von Vorgesetzten zu ermitteln. Der erste Ansatz bezieht sich auf die Eigenschaften der Führungskraft und wie diese auf den Führungserfolg wirken. Die zweite Strategie prüft das Verhalten des Führenden auf den Führungserfolg. Der dritte und vierte Ansatz basiert auf den Beobachtungen von Geführten und Expert:innen.

Die nachstehende Grafik (Abbildung 1), basierend auf der Zusammenfassung von Rosenstiel und Nerdinger (2020, S. 27), gibt einen Überblick darüber, wie der Führungserfolg zustande kommt. Die führende Person mit ihren Kompetenzen und Persönlichkeitsfaktoren wirkt dabei mit ihrem Führungsverhalten auf die Reaktionen der Arbeitskräfte ein. Reaktionen der Arbeitnehmer:innen können sich unter anderem in der Arbeitszufriedenheit oder dem Commitment zeigen.

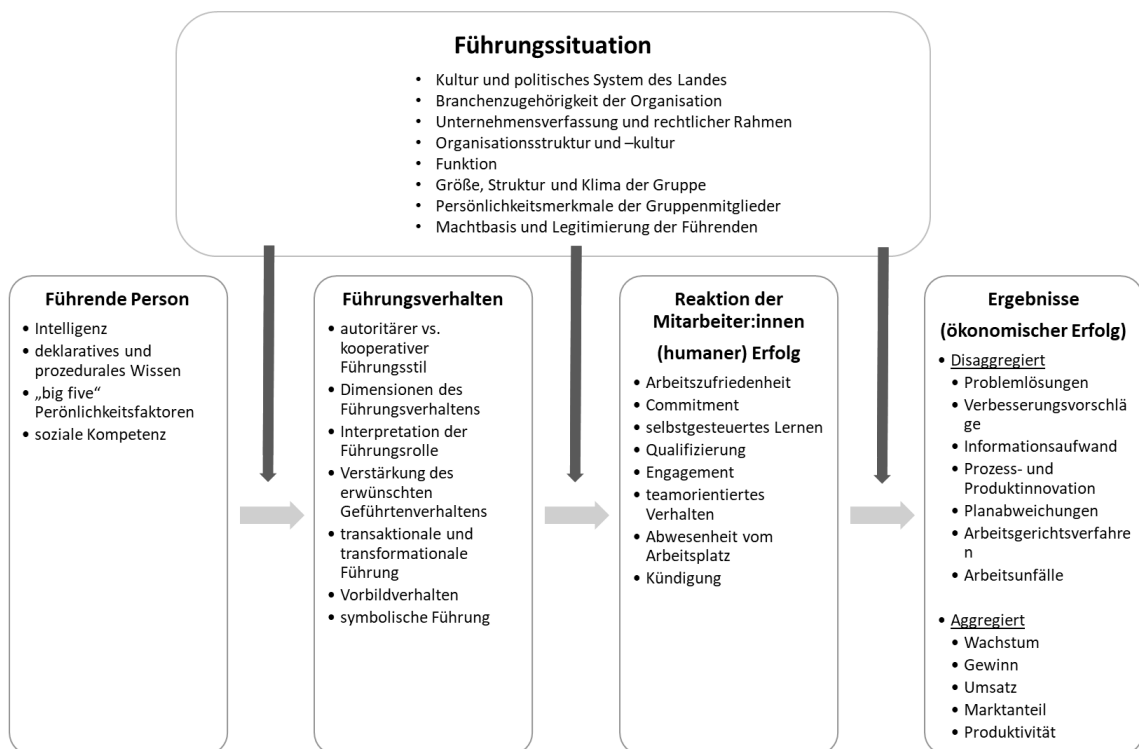


Abbildung 1: Verknüpfung von Führungspersönlichkeit, Führungsverhalten, Geführtenverhalten, Führungssituation und Führungserfolg im theoretischen Modell (eigene Darstellung nach Rosenstiel & Nerdinger, 2020, S. 27)

### 2.2.1 Führungssituation

Die vorherrschende Führungssituation, wie zum Beispiel die Unternehmenskultur oder die Persönlichkeitsmerkmale der Gruppenmitglieder, steht über der beschriebenen Wirkungskette und prägt sowohl das Verhalten der Führungskraft, die Reaktion der Arbeitnehmer:innen als auch die ökonomischen Ergebnisse (Nerdinger & Rosenstiel, 2020, S. 27). Zur Erläuterung des situativen Kontextes soll der Einfluss der Unternehmenskultur

kurz dargestellt werden. Bei der Unternehmenskultur bilden sich innerhalb einer Organisation Normen und Werte. Diese wirken sich auf gewünschtes und ungewünschtes Verhalten der Arbeitskräfte aus. Die Unternehmenskultur wird unter anderem durch das Handeln von Vorgesetzten beeinflusst. (Nerdinger & Rosenstiel, 2020, S. 41f) Die im Unternehmen vorherrschende Unternehmenskultur muss von den Führungskräften beachtet werden, um gewünschte Auswirkungen zu fördern und unerwünschte zu unterbinden (Nerdinger, 2014, S. 85).

Als situativer Kontext wird in dieser Arbeit auf die COVID-19-Krise im Kapitel 3 *Erfolgreich führen in Krisensituationen* und deren Auswirkungen genauer eingegangen.

### **2.2.2 Führende Person**

In Anlehnung an des vorgestellten theoretischen Modell basierend auf Rosenstiel und Nerdinger (2020, S. 27) wird zunächst auf die führende Person und deren Eigenschaften eingegangen.

In der frühen Führungsforschung wurde versucht zu ermitteln, welche Persönlichkeitsmerkmale beziehungsweise Eigenschaften Führungskräfte ausweisen müssen, um erfolgreich führen zu können (Baumgarten, 1977, S. 12). In der Praxis wird die Selektionsfrage im Recruiting gestellt, um erfolgreiche Führungspersönlichkeiten, basierend auf ihren Eigenschaften beziehungsweise Persönlichkeitsmerkmalen, einzustellen (Rosenstiel & Nerdinger, 2020, S. 23).

Die Annahme der Eigenschaftstheorie ist es, dass Eigenschaften der Führungsperson den Führungserfolg bedingen (Rosenstiel & Nerdinger, 2020, S. 25f). Stogdill (1948, S. 64) hat die wesentlichen Eigenschaften in Befähigung, Leistung, Verantwortlichkeit, Teilnahme und Status zusammengefasst (Rosenstiel & Nerdinger, 2020, S.26).

In Bezug auf Persönlichkeitsmerkmale hat die Forschung die sogenannten *Big Five* hervorgebracht (Barrick, Mount & Judge, 2001, S. 10f). Darunter werden die Persönlichkeitsmerkmale Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen und Verträglichkeit zusammengefasst (Wegge & Rosenstiel 2019, S. 276). Untersuchungen haben ergeben, dass Persönlichkeitsmerkmale direkt mit Führungserfolg zusammenhängen. Die Metaanalyse von Barrick et al. (2001, S. 1ff) hat die Ergebnisse der Persönlichkeitsforschung in Bezug auf die Arbeitsleistung der letzten Jahrzehnte zusammengefasst. Die Ergebnisse sind, dass die Gewissenhaftigkeit, gefolgt von der emotionalen Stabilität (Neurotizismus), am stärksten mit der Arbeitsleistung korrelieren. Weitere Untersuchungen haben ergeben, dass die Intelligenz der Führungsperson ebenfalls positiv mit dem Führungserfolg korreliert.

Kritisiert wird der Eigenschaftsansatz unter anderem von Stogdill (1948, S. 64–65). Stogdill (1948, S. 64-65) argumentiert, dass Eigenschaften allein eine Person nicht zur Führungskraft machen, sondern auch Aktivitäten und die Ziele der Person wichtig sind. Weiters wird im Eigenschaftsansatz der situative Kontext nicht ausreichend beachtet. Dabei ist laut Stogdill (1948, S. 65) die Situation dafür ausschlaggebend, ob eine Person erfolgreich führen kann, oder nicht.

### **2.2.3 Führungsverhalten**

In diesem Kapitel werden verschiedene Führungsverhalten vorgestellt, welche aufgrund von Forschungserkenntnissen insbesondere mit dem Führungserfolg in Verbindung gebracht werden. Auf die spezifischen Humandimensionen, wie Arbeitszufriedenheit und Commitment wird in den nachfolgenden Kapiteln 2.2.4.2 *Humandimension* und Kapitel 2.2.5 *Ergebnisse – ökonomischer Erfolg*, eingegangen.

Die Begriffe Führungsverhalten und Führungsstil werden oftmals synonym verwendet (Wegge & Rosenstiel 2019, S. 285). Es wird davon ausgegangen, dass Führungskräfte ein einigermaßen konsistentes Verhalten gegenüber ihren Arbeitskräften zeigen. Dieses Verhalten wird zu einem Führungsstil zusammengefasst (Rosenstiel & Nerdinger, 2020, S. 29). Der Begriff Führungsstil ist laut Baumgarten (1997, S. 16) als „einheitliches, durch die spezifischen Ausprägungen einer Reihe von Einzelmerkmalen beschreibbares Führungsverhalten“ zu verstehen. Wegge und Rosenstiel (2019, S. 285) argumentieren, dass sich das Verhalten von Führungskräften gegenüber einzelnen Arbeitskräften unterscheidet, weshalb eher von *Führungsverhalten* als von *Führungsstil* gesprochen werden sollte. Zudem wird das Verhalten durch Lernprozesse beeinflusst, wodurch das Verhalten schwer prognostizierbar und weniger konsistent ist (Baumgarten, 1977, S. 10).

Das Führungsverhalten wird von den Arbeitskräften beobachtet und wirkt auf deren Verhalten ein (Nerdinger, 2014, S. 85). An dieser Stelle sollen die bekanntesten und für diese Masterarbeit relevante Führungsstile in Bezug auf Krisensituationen und deren Auswirkungen auf die Reaktion der Mitarbeiter:innen erläutert werden.

#### **Partizipativer und direkter Führungsstil**

Der direkte Führungsstil, welcher auch als autoritärer Führungsstil bezeichnet wird, wurde unter anderem 1939 von Lewin, Lippitt und White (1939, S. 271ff) erforscht. Bei dem direkten Führungsstil werden Entscheidungen direkt von der Führungskraft ohne Einbezug der Meinungen oder Gefühle von Mitarbeiter:innen getroffen (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 2013, S. 69). Unter den Forschungen von Lewin et al. (1939, S. 271ff) fand sich auch der partizipative (demokratische) Führungsstil. Im Rahmen des

partizipativen Führungsstil werden Arbeitskräfte von Führungskräften in den Entscheidungsprozess miteinbezogen (Lewin et al., 1939, S. 273; Tannenbaum et al., 2013, S. 69). Laut Tannenbaum et al. (2013, S.72ff) kann das Führungsverhalten zwischen den beiden Polen autoritär und partizipativ gemäß der vorherrschenden Situation und den eigenen Vorlieben angepasst werden. Partizipative Führung kann jedoch nur funktionieren, wenn die Arbeitskräfte ausreichend Vertrauen gegenüber dem Team und der Führungskraft haben. Nur in diesem Fall werden Arbeitskräfte in der Lage sein, Kritik an der Entscheidung zu äußern und Perspektiven einzubringen. (Seitz, 2020, S. 65)

Bei dem partizipativen Führungsstil konnten in der Forschung positive Effekte auf die Humandimension des Führungserfolgs festgestellt werden. Unter anderem wurde ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem partizipativen Führungsstil der Arbeitszufriedenheit und dem Engagement gefunden werden. Dieser Effekt von Engagement wird verstärkt, wenn Arbeitskräfte Spaß bei der Arbeit haben. (Chan, 2019, S. 324ff)

Hinsichtlich des direktiven Führungsstils wurden von Forschenden negative Zusammenhänge mit dem Gruppenzusammenhalt, dem autonomen Arbeiten und dem proaktiven Verhalten festgestellt. Autonomie in der Arbeitsleistung kann zu einer erhöhten Arbeitsmotivation führen. (Nesheim, Olsen & Sandvik, 2017, S. 249f)

### **Transaktionaler und Transformationaler Führungsstil**

Der transaktionale Führungsstil lebt vom Austausch von Leistung und Gegenleistung zwischen der Führungs- und der Arbeitskraft. Die Führungskraft belohnt gute Arbeit unter anderem mit Anerkennung, Gehaltserhöhungen. Schlechte Leistung wird jedoch bestraft. (Bass, 1990, S. 19f) Im Unterschied zum transaktionalen Führungsstil geht es beim transformationalen Führungsstil darum, das Verhalten der Arbeitskräfte zu beeinflussen. Dies geschieht zum einen durch die Vorbildfunktion der Führungskraft ihren Arbeitskräften gegenüber und zum anderen durch Charisma. Weiters werden bei dieser Art der Führung die individuellen emotionalen Bedürfnisse der Arbeitskräfte erfüllt. Zudem regen diese Führungskräfte ihre Arbeitskräfte dazu an, Schwierigkeiten zu bewerkstelligen, in dem neue Wege gefunden werden. Damit wird die Lösung und nicht das Problem in den Vordergrund gestellt. Ein weiterer Faktor der transformationalen Führung ist es, die Mitarbeiter:innen zur Erreichung gemeinsamer Ziele zu inspirieren. (Bass, 1990, S. 20)

Hinsichtlich des Führungserfolges wurde der transformationale Führungsstil vielfach erforscht. Dabei wurden insbesondere positive Auswirkungen der transformationalen Führung auf die Arbeitszufriedenheit gefunden. Weiters wurden positive Effekte auf die Leistung festgestellt. Zudem sind Arbeitskräfte mit transformationaler Führung kreativer und



haben eine erhöhte intrinsische Motivation. (Pelz, 2016, S. 97) Des Weiteren konnten positive Effekte zwischen dem transformationalen Führungsstil und dem Commitment gefunden werden (Suprayogi, Pradipto & Ahmad, 2023, S. 4f).

### **Charismatische Führung**

Die Charismatische Führungstheorie beschäftigt sich mit dem Einfluss von Charisma auf die Führung. Die charismatische Führung und die transformationale Führung überschneiden sich hinsichtlich des Charismas, welches in beiden Theorien ein wichtiger Bestandteil ist. (Suprayogi et al., 2023, S. 4) Eigenschaften charismatischer Führungskräfte besitzen laut House (1976, S. 28) ein starkes Selbstvertrauen sowie Dominanz. Weiters haben diese Personen das Bedürfnis nach Einfluss und sind davon überzeugt, dass seine/ihre Ansichten richtig sind. Charismatische Führungskräfte können Anhängern durch ihr Verhalten eine Vision vermitteln, wodurch diese sich mit der Führungskraft identifizieren können und sich ihr gegenüber verpflichtet fühlen (Riggio & Newstead, 2023, S. 209). Charismatische Führung kann das Commitment, insbesondere das affektive und normative Commitment, positiv beeinflussen (Suprayogi et al., 2023, S. 5). Zudem wirkt sich charismatische Führung positiv auf die Arbeitszufriedenheit von Arbeitskräften aus (Özgül, Karaca & Zehir, 2022, S. 10).

Hinsichtlich der charismatischen Führungstheorie werden jedoch auch negative Auswirkungen berichtet. Darunter fällt, dass die Führungskräfte diese Verehrung verinnerlichen und ihre Macht ausnützen. (Howell & Shamir, 2005, S. 107) Allerdings ist dieses Verhalten laut Howell und Shamir (2005, S. 108) auch von den Gefolgten abhängig. Daher ergänzen die Autoren die personalisierte Ermächtigung um einen sozialen Aspekt. Dabei wird die Führungskraft von den Gefolgten nur bedingt akzeptiert und negative Verhaltensweisen abgelehnt.

### **Vertrauen**

Abseits von definierten Führungsstilen ist Vertrauen ein wesentlicher Bestandteil der Führung von Mitarbeiter:innen. Vertrauen wird von Mayer und Davis (1995, S. 712) wie folgt beschrieben:

*„[...] the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party”*

Dabei Vertrauen muss sowohl zwischen der Arbeitskraft und der Führungskraft als auch andersrum bestehen. Arbeitskräfte müssen darauf vertrauen können, dass Führungskräfte ihre Leistung anerkennen und diese sie in schwierigen Situationen unterstützen. Führungskräfte wiederum müssen Vertrauen für die Arbeitskräfte aufbringen, dass

diese Leistung erbringen und mit den Ressourcen des Unternehmens schonend umgehen. Vertrauen ist eine wichtige Basis, um den Arbeitskräften Autonomie einräumen zu können. (Laufer, 2007, S. 41ff) Vertrauen hilft dabei, strategische Entscheidungen in die Realität umzusetzen. Damit das möglich ist, müssen Erwartungen an die Arbeitskräfte kommuniziert werden, damit die Mitarbeiter:innen diesen gerecht werden können. (James & Wooten, 2005, S. 146).

Basierend auf der Definition von Schoorman, Mayer & Davis (2007, S. 349f) stellt Misstrauen das Gegenteil von Vertrauen dar. Misstrauen kann sich negativ auf die Produktivität der Arbeitskräfte auswirken (Laufer, 2007, S. 43f).

### **Führungsstil und hierarchische Position**

In der Fachliteratur wird argumentiert, dass die Art des Führungsstils auch von der hierarchischen Position innerhalb der Organisation abhängig ist. Personen, welche mit der Führungsaufgabe in höheren Ebenen betraut sind, legen eher Wert auf die Kontrolle und Autonomie. In niedrigeren Führungspositionen ist eher die Qualität der Beziehung zu den Kolleg:innen von Bedeutung. Dabei kann es dazu kommen, dass Manager:innen unterschiedlicher Ebenen dieselben Informationen aufgrund andersgearteter Bedürfnisse umsetzen (Huang, Iun, Liu & Gong, 2010, S. 123) Unterschiede des Führungsverhaltens anhand des Positionslevels wurden auch von Garretsen et al. (2022, S. 16) festgemacht. Diese beschrieben, dass der direktive Führungsstil eher von Personen im höheren Managementlevel angewandt wird. Personen auf niedrigeren Führungsebenen wenden eher den partizipativen Führungsstil an. Dies unterstützt die oben genannten Erkenntnisse von Huang et al. (2010, S.123).

### **2.2.4 Reaktion der Mitarbeiter:innen**

Die Reaktion der Mitarbeiter:innen auf die führende Person mit seinen Eigenschaften und dem Führungsverhalten, wird als Humandimension zusammengefasst. Die Wirkung der Eigenschaften und des Verhaltens der Führungskräfte auf die Reaktion der Arbeitskräfte werden auch durch die eigenen Bedürfnisse der geführten Personen beeinflusst. Die Reaktion der Arbeitskräfte kann sich auf unterschiedliche Aspekte auswirken. Im Nachfolgenden werden insbesondere die Arbeitszufriedenheit und das Commitment vorgestellt, da diese in der Forschung sehr intensiv behandelt werden.

#### **2.2.4.1 Person des Geführten**

In der Forschungsliteratur wird argumentiert, dass nicht nur die Person des Führenden für den Führungserfolg maßgeblich sind, sondern auch die Person des Geführten. Daher sollten auch die Persönlichkeitsmerkmale der Geführten beachtet werden (Wegge &

Rosenstiel 2019, S. 278f). Die wichtigsten Erkenntnisse sind laut Wegge und Rosenstiel (2019, S. 278), dass der Grad der Intelligenz und des Selbstwertes der Geführten den Einfluss der Führungskraft beeinträchtigen. Hinsichtlich der transformationalen Führung wird in der Forschung unter anderem diskutiert, ob Personen, die ein geringes Selbstwertgefühl besitzen, Führungskräfte suchen, die einen besonders starken Selbstwert besitzen (Felfe & Schyns, 2009, S. 23). Zudem wird argumentiert, dass auch die geführten Arbeitskräfte die Führungskräfte beeinflussen können. Dabei ist insbesondere die Beeinflussung der Führungskraft aufgrund persönlicher Ziele als auch die Führung von unten zur gemeinsamen Erreichung von Unternehmenszielen gemeint. (Nerdinger, 2014, S. 93) Weiters ist der Einfluss der Führung auf die Geführten davon abhängig, wie sehr die Führungskraft die Erwartungen der Arbeitskraft erfüllt. Die Wahrnehmung der Führungskraft und dessen Bewertung wird individuell von den geführten Personen beeinflusst. (Felfe & Schyns, 2009, S. 23)

Ein Modell der Führung, das besonders auf die geführten Personen abzielt und diese individuell unterscheidet, ist das Reifegrad-Modell nach Hersey und Blanchard (1982, zitiert in Held, 2022, S. 16f). Bei diesem Modell werden die Geführten in verschiedene Reifegrade eingestuft. Diese reichen von Arbeitskräften, die wenig motiviert sind und aufgrund fehlender Fähigkeiten und Kenntnisse Probleme haben, Arbeitsaufgaben zu erfüllen, bis zu dem 4. Reifegrad, bei dem die Arbeitskräfte sowohl die Kenntnisse als auch die Motivation besitzen. Basierend auf den unterschiedlichen Reifegraden der Arbeitskräfte kommen unterschiedliche Führungsstile zur Anwendung. Die Führungsstile unterscheiden sich dabei im Ausmaß der direktiven oder partizipativen Führung, in der Entscheidungsspanne der Mitarbeiter:innen sowie an der Mitarbeiter:innenorientierung. (Held, 2022, S. 16f)

#### 2.2.4.2 Humandimension

Wie bereits erwähnt, kann der Führungserfolg sowohl in die Humandimension als auch die Effizienzdimension gegliedert werden. Der Humandimension wird unter anderem die Arbeitszufriedenheit und das Commitment zugeordnet.

Unter Arbeitszufriedenheit kann sowohl die Zufriedenheit mit der Arbeit als auch die Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten der Arbeit, wie zum Beispiel mit der Führung, verstanden werden. (Felfe & Six, 2006, S. 39f) Commitment meint die Bindung des Personals an das Unternehmen und die Identifikation mit dem Unternehmen (Allen & Meyer, 1990, S. 1f). Dabei kann normatives, affektives und kalkulatorisches Commitment unterschieden werden. Meyer und Allen (1990, S. 3) fassen diese drei Arten des Commitments wie folgt zusammen:

*„Employees with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment because they need to, and those with strong normative commitment because they feel they ought to do so“*

Die drei beschriebenen Komponenten können auch gleichzeitig von einer Arbeitskraft empfunden werden. Beispielsweise könnte sich eine Person aufgrund einer bezahlten Ausbildung dazu verpflichtet fühlen, bei der Organisation verbleiben zu müssen (normatives Commitment). Die Person könnte gleichzeitig auch stolz sein, bei diesem Unternehmen beschäftigt zu sein (affektives Commitment). Die kalkulatorische Komponente könnte zum Tragen kommen, wenn es sich um eine spezifische Ausbildung handelt. In diesem Fall könnte die Person das Gefühl haben, keine Alternativen zu dem derzeitigen Arbeitgeber zu haben. (Allen & Meyer, 1990, S. 3f) Die drei Komponenten haben unterschiedliche positive und negative Konsequenzen auf den Führungserfolg (Felfe & Six, 2006, S. 41).

Es gibt einen Zusammenhang zwischen Commitment und Arbeitszufriedenheit. Dieser fällt unterschiedlich hoch aus, je nachdem, welche Komponente von Commitment mit der Arbeitszufriedenheit und deren Facetten untersucht wird. (Felfe & Six, 2006, S. 44ff) Insbesondere hinsichtlich des affektiven Commitments wird in der Literatur die Behauptung gestützt, dass sich Arbeitszufriedenheit positiv auf das affektive Commitment auswirkt. Damit wird Arbeitszufriedenheit als ein Vorläufer von affektiven Commitment angesehen. (Özgül et al., 2022, S. 10f)

Die Arbeitszufriedenheit steht in einem mittleren Zusammenhang mit der Leistung der Arbeitskräfte. Es konnte laut Felfe und Six (2006, S. 47) jedoch nicht geklärt werden, ob Arbeitszufriedenheit auf eine gute Leistung wirkt, oder andersrum. Hinsichtlich des Commitments konnte lediglich ein schwacher Zusammenhang mit der Leistung festgestellt werden. Zusätzlich wird von Felfe und Six (2006, S. 47f) argumentiert, dass die Leistung ohnehin nicht nur von der Arbeitskraft abhängig ist, sondern auch von anderen Faktoren, wie zum Beispiel die Kontrolle der Arbeitsleistung durch die Organisation oder der Führungskraft.

Arbeitszufriedenheit und Commitment stehen in einem negativen Zusammenhang mit der Fluktuationsabsicht. Von einer Fluktuationsabsicht wird gesprochen, wenn Arbeitskräfte überlegen, das Unternehmen zu verlassen. Mit der tatsächlichen Fluktuation konnte ebenfalls ein schwacher negativer Zusammenhang gefunden werden. (Felfe & Six, 2006, S. 50f)

Zusätzlich konnte in der Untersuchung von Bateman und Organ (1983, S. 591f) ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Citizenship Behavior mit der

Arbeitszufriedenheit gefunden werden. Der Begriff *Citizenship Behavior* beschreibt den zusätzlichen Einsatz über die vorgeschriebenen Arbeitsaufgaben hinaus. Darunter fallen unter anderem soziale Gesten und der Schutz von organisationalen Ressourcen. (Bateman & Organ, 1983, S. 588) Der Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit mit der *Citizenship Behavior* ist stärker als jener zwischen der Leistung und der Arbeitszufriedenheit. Argumentiert wird von den Autoren, dass *Citizenship Behavior* von den Arbeitskräften selbst eingebracht werden kann und keine besonderen Fähigkeiten dafür benötigt werden. (Bateman & Organ, 1983, S. 592f) Die Leistung der Arbeitskraft kann wie bereits erwähnt auch von anderen Faktoren abhängig sein.

Wie aus dem oberen beschriebenen ersichtlich ist, können sich die Reaktionen der Arbeitnehmer:innen sowohl positiv als auch negativ auf die Humandimension von Führungserfolg auswirken. Im nachfolgenden Kapitel wird der ökonomische Erfolg vorgestellt.

### **2.2.5 Ergebnisse – ökonomischer Erfolg**

Am Ende der Wirkungskette stehen die ökonomischen Ergebnisse und damit die Effizienzdimension des Führungserfolgs (Nerdinger & Rosenstiel, 2020, S. 27). Der ökonomische Erfolg wird durch die Person des Führenden, dem Führungsverhalten, der Reaktion der Arbeitskräfte sowie den situativen Kontext beeinflusst.

Für die Organisationen ist es wichtig, Unternehmensziele zu erreichen. Mögliche Ergebnisse sind dabei der Gewinn des Unternehmens, Marktanteil, Umsatz oder Prozess- und Produktinnovationen (Nerdinger, 2014, S. 84). Führungskräfte sind dazu angehalten, diesen Erfolg durch die Einwirkung auf ihre Arbeitskräfte zu erreichen. Mit dieser Dimension wird insbesondere die Leistung der Arbeitskräfte abgebildet.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass Führung durch die Eigenschaften der Führungskraft und das Verhalten dieser wesentlich beeinflusst wird. Nichtsdestotrotz sind auch die Eigenschaften und das Verhalten der Geführten nicht außer Acht zu lassen. Zusätzlich unterliegen alle beteiligten Personen dem situativen Kontext, welcher ebenfalls das Verhalten und den humanen und ökonomischen Erfolg beeinflussen kann. Der situative Kontext im Form einer Krise wird in dem nachfolgenden Kapitel behandelt.

## **3 Erfolgreich führen in Krisensituationen**

Nach Klann (2003, S. 1) zeigen sich die Stärken und Schwächen einer Führungskraft in einer Krisensituation besonders stark. Um zu verstehen, was eine Krise ist und wie sich diese auf die Führung auswirkt, wird im ersten Teil dieses Kapitel der Terminus *Krise* erläutert. Zudem werden die Phasen des Krisenmanagements vorgestellt. Die vorliegende Arbeit bezieht sich auf die COVID-19-Pandemie, weshalb diese Krise in diesem Kapitel vertieft behandelt wird. Dabei werden auf die Auswirkungen der gesetzten Maßnahmen zur Reduzierung der Ansteckungsgefahr auf die Arbeitsorganisation, Belegschaft und auf die Führung eingegangen. Zum Ende dieses Kapitels wird anhand der vorliegenden Literatur erläutert, wie Führung in der Krise erfolgreich gelingen kann.

### **3.1 Arten von Krisen und Auswirkungen auf Organisationen**

Krisen können in schleichende Krisen und plötzlichen Krisen unterschieden werden (James & Wooten, 2005, S. 142f). Plötzliche Krisen werden als unerwartete Ereignisse definiert, die selten auftreten, als störend empfunden werden und auf die sowohl die Organisation als auch Führungskräfte unzureichend vorbereitet sind (Wu et al., 2021, S. 2f). Von Krisen können unterschiedliche Individuen, wie zum Beispiel Arbeitskräfte und Investoren, betroffen sein (Wu et al., 2021, S. 2). Plötzliche Krisen können aus natürlichen Katastrophen entstehen oder von Menschen verursacht werden (Hutchins, 2008, S. 306). Unter natürlichen Katastrophen werden zum Beispiel Erdbeben, Hurricanes oder der Ausbruch von Erkrankungen genannt. Als von Menschen verursachte Krisen werden unter anderem Terroranschläge oder unethisches Verhalten hinsichtlich der Buchführung verstanden. (Hutchins, 2008, S. 171f). Schleichende Krisen treten langsam innerhalb eines Unternehmens auf und beinhalten unter anderem Produktmängel und Missmanagement (James & Wooten, 2005, S. 142).

Krisen können emotionalen und sozialen Stress auslösen und die Existenz eines Unternehmens gefährden (Hutchins, 2008, S. 177). Krisen können aber auch positive Effekte für Unternehmen haben, wenn die Krise als Chance und nicht als Gefahr betrachtet wird (Harwati, 2013, S. 171; Hutchins, 2008, S. 177). Die COVID-19-Krise hat auch neue Bedürfnisse am Markt hervorgebracht, die von Unternehmen bedient werden können (Donthu & Gustafsson, 2020, S. 285).

#### **3.1.1 Phasen des Krisenmanagements in Organisationen**

In der Fachliteratur wurden fünf Phasen des Krisenmanagements identifiziert, die unterschiedliche Anforderungen an die Unternehmen stellen (Sui Pheng, Ho & Soon Ann,

1999, S. 235). Die erste Phase wird als Signalerkennung beschrieben. In dieser Phase ist es wichtig, Signale einer Krise zu erkennen. In der zweiten Phase *Prävention und Vorbereitung* müssen Führungskräfte versuchen, die bevorstehende Krise abzuwenden und sich darauf vorbereiten, sollte diese doch eintreffen. Sobald die Krise eingetroffen ist, ist es wichtig, den potenziellen Schaden zu begrenzen. Dies bildet die dritte Phase. In Phase vier wird durch die Erarbeitung kurz- und langfristiger Pläne die Wiederaufnahme des Geschäftsbetriebs forciert. Diese Phase wird daher als Wiederherstellungsphase bezeichnet. In der letzten Phase des Krisenmanagements werden die Lehren aus der Krise gezogen. (Sui Pheng et al., 1999, S. 355f; Wooten & James, 2008, S. 235)

Die differenzierten Phasen einer Krise stellen unterschiedliche Anforderungen an Führungskräfte. In Bezug auf notwendige Eigenschaften, Kompetenzen und Verhalten einer Führungskraft gibt es unterschiedliche Zugänge in der Literatur hinsichtlich der Effektivität.

## **3.2 Die COVID-19-Krise**

In diesem Kapitel wird auf die COVID-19-Pandemie als Krise eingegangen. Dazu wird im ersten Schritt die Entstehung der COVID-19-Pandemie beschrieben und auf die Maßnahmen der Regierungen eingegangen. Weiters werden die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Arbeitsorganisation, die Belegschaft von Organisationen sowie auf die Führung erläutert.

Im März 2020 wurde seitens der WHO die COVID-19 Erkrankung zur Pandemie erklärt. Hintergrund war, dass im Dezember 2019 der Sars-Cov-2 Virus in Wuhan festgestellt wurde und sich die in China gestartete Epidemie durch die rasche Ausbreitung auf der ganzen Welt zur Pandemie entwickelt hatte. Der Virus verursacht eine Infektionskrankheit, welche tödliche Folgen haben kann. Übertragen wird der Virus von Mensch zu Mensch über die Atemluft. (www.sozialministerium.at, 14.08.2023) Die COVID-19-Pandemie war eine plötzlich auftretende Gesundheitskrise, die in diesem Ausmaß zuletzt bei der Spanischen Grippe von 1918 auftrat (Garretsen et al., 2022, S. 3).

Die COVID-19-Pandemie hat sich rasch zu einer weltweiten Krise entwickelt, bei der schnelles Handeln der Regierungen und Unternehmensakteuren gefragt waren.

### **3.2.1 Maßnahmen zur Bekämpfung der Pandemie seitens der Regierung**

Bis März 2020 gab es, bis auf China, nur vereinzelt Fälle von Ansteckungen mit der Viruserkrankung. Dies änderte sich schlagartig im März 2020, bei der es zu einer exponentiellen Zunahme von COVID-19 Infektionen kam (Garretsen et al., 2022, S. 5). Aufgrund dieser akuten Gefahr wurde seitens der Regierungen Maßnahmen gesetzt,

welche das Ansteckungsrisiko reduzieren sollten. Eine der Maßnahme war die Verhängung eines sogenannten ‚Lockdowns‘. Unter Lockdowns werden Ausgangssperren verstanden ([www.duden.de/suchen/dudenonline/Lockdown](http://www.duden.de/suchen/dudenonline/Lockdown), 13.08.2023). In Österreich ist der erste Lockdown am 16.03.2020 in Kraft getreten. Von der Ausgangssperre ausgenommen waren notwendige Wege zur Grundversorgung der Bevölkerung, wie das Einkaufen von Lebensmitteln und der Arbeitsweg. Zudem mussten Gastronomiebetriebe, sowie Geschäfte, welche nicht zur Grundversorgung der Bevölkerung dienten, geschlossen werden. (Probst, Budimir & Pieh, 2020, S. 962) Um den Anstieg der daraus resultierenden Arbeitslosigkeit zu reduzieren, wurde seitens der Regierung das Modell der Kurzarbeit an die Bedürfnisse der COVID-19-Krise angepasst. Mit der Kurzarbeit wurden Unternehmen finanziell unterstützt, um Arbeitsplätze zu sichern. (Rechnungshof, 2022, S. 11) Trotz der Maßnahmen der Regierung zur Sicherung von Arbeitsplätzen kam es im April 2020 zu einen Sprunghaften Anstieg der Arbeitslosenquote um 5,5 Prozentpunkte im Vergleich zum April des Vorjahres. (Klapfer & Wanek-Zajic, 2020, S. 1)

Weiters wurde der Unterricht in den Schulklassen stark eingeschränkt oder gänzlich verboten, weshalb die Schüler:innen von zu Hause aus unterrichtet wurden. (Berghammer, 2020)

### **3.2.2 Organisation der Arbeit während der COVID-19-Pandemie**

Die Maßnahmen zur Organisation der Arbeit wurden von den verschiedenen Branchen unterschiedlich gehandhabt. Viele Organisationen verlegten die Arbeit ins Home-Office. Dies war jedoch nicht bei allen Branchen, wie beispielsweise im Lebensmittelhandel, möglich. Insofern mussten in diesen Branchen verstärkt mit Sicherheitsmaßnahmen gearbeitet werden, um das Ansteckungsrisiko zu reduzieren. Aufgrund der Schließung oder der geringeren Arbeitsauslastung wurde auch in vielen Betrieben Kurzarbeit in Anspruch genommen. (Bartsch, Weber, Büttgen & Huber, 2020, S. 71f)

Die Unternehmen wurden von der Regierung dazu angehalten, wenn möglich, ihren Arbeitskräften die Nutzung von Home-Office zu ermöglichen, um das Ansteckungsrisiko zu reduzieren. Diese Empfehlung führte dazu, dass im Jahr 2020 rund 1,5 Millionen Arbeitskräfte ihre Tätigkeit zeitweise aus dem Home-Office erbracht haben (Bachmayer & Klotz, 2021, S. 5). Das Arbeiten außerhalb der Betriebsstätte wird *Telearbeit* genannt. Grundvoraussetzung für Telearbeit ist, dass die Arbeitskräfte ein entsprechendes Equipment zur Verfügung haben, mit denen sie sich mit dem Unternehmensnetzwerk verbinden können. Oftmals erfolgt Telearbeit im Rahmen von Home-Office. Der Begriff ‚Home-Office‘ beschreibt die Arbeit von zu Hause aus. (Jeske, Schmidt & Gadatsch, 2022, S. 995) Vor Beginn der COVID-19-Pandemie war in vielen Unternehmen kein



Home-Office möglich oder gestattet. Kniffin et al. (2021, S. 65f) argumentieren, dass Home-Office vor der Pandemie von Unternehmen aufgrund der mangelnden Kontrollmöglichkeit nicht eingeführt wurde. Die Kontrollmöglichkeiten des Arbeitgebers von Arbeitskräften werden dabei in Österreich durch die Gesetzeslage stark eingeschränkt ([www.arbeiterkammer.at](http://www.arbeiterkammer.at), 21.08.2023). Die rasche Umstellung von der Arbeit am Betriebsstandort auf Home-Office hatte zur Folge, dass die Arbeitskräfte zu Hause oftmals nicht ergonomisch arbeiten konnten. Die Arbeitsplätze wurden teilweise provisorisch auf Esstischen eingerichtet. (Toniolo-Barrios & Pitt, 2021, S. 189) Home-Office wird laut einer Studie von Deloitte aus dem Jahr 2022 auch nach dem Ende der COVID-19-Pandemie von vielen Unternehmen weiter praktiziert werden. Dabei gaben im Jahr 2022 89% der befragten Unternehmen an, dass diese weiterhin ihren Arbeitskräften die Arbeit aus dem Home-Office ermöglichen. (Wolfsberger et al., 2022, S. 6) Home-Office stellt somit kein Hilfsmittel der COVID-19-Pandemie mehr da, sondern wird auch nach der COVID-19-Pandemie noch von Unternehmen angeboten und von Arbeitskräften genutzt.

Kurzarbeit wurde ebenfalls von einigen Unternehmen in Anspruch genommen. In Österreich waren laut eines Berichts des Arbeitsmarktservices Österreich (AMS) im März 2020 ca. eine halbe Million Arbeitskräfte in Kurzarbeit (Arbeitsmarktservice Österreich, 2021, S. 11). Die Kurzarbeit führte dazu, dass Arbeitskräfte weniger Arbeitsleistung erbracht haben, oder diese zeitweise komplett niedergelegt haben.

### **3.2.3 Auswirkungen der COVID-19-Krise auf das Wohlbefinden von Arbeits- und Führungskräften**

Die Maßnahmen der Regierungen hatten etliche Einschränkungen zur Folge, die beinahe alle Routinen des Alltags beeinflusst haben (Wollsching-Strobel & Wollsching-Strobel, 2020, S. 272). Zusätzlich hatte die COVID-19-Pandemie Auswirkungen auf Handlungen und Emotionen der Führungs- und Arbeitskräfte. Durch die unerwartete Konfrontation mit der Krise kam es sowohl bei der Führungskraft als auch bei den Arbeitskräften zu Emotionen wie Angst oder Sorgen. Einer Untersuchung der Universität Krems zur Folge (Pieh, Budimir & Probst, 2020, S. 8), kam es im Zusammenhang mit Lockdown, verglichen zu vorherigen Studien, zu einem Anstieg von Depression, Ängsten und Schlafstörungen bei einem großen Teil der österreichischen Bevölkerung. Eine von functionHR durchgeführte Studie kam im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie zu ähnlichen Ergebnissen. Dabei wurde zusätzlich als Folge der COVID-19-Pandemie häufig Einsamkeit und Unsicherheiten von den befragten Personen genannt. Insbesondere bei der Arbeit im Home-Office kann es zu einer sozialen Vereinsamung kommen, da der Kontakt mit den Kolleg:innen durch die Einschränkungen verloren gehen kann (Jeske et

al., 2022, S. 1002). Im Rahmen der COVID-19-Pandemie wurde der soziale Kontakt zu Personen außerhalb des eigenen Haushalts stark eingeschränkt. Wie bereits erwähnt, wurde im Berufsleben zur Reduktion des Ansteckungsrisikos in vielen Unternehmen Home-Office eingeführt. Der Lockdown in Verbindung mit dem Home-Office kann zu einer sozialen Isolation führen, die mit negativen Auswirkungen einhergehen können (Kniffin et al., 2021, S. 68). Einsamkeit ist eine Emotion, die auftritt, wenn nicht ausreichend soziale Interaktionen zur Verfügung stehen. Dabei kann Einsamkeit sich unter anderem negativ auf das affektive Commitment und die Leistungsbereitschaft auswirken. (Ozcelik & Barsade, 2018, S. 2358ff)

Arbeitskräfte mit Kindern waren zusätzlich gefordert, da Kinder zu Beginn der COVID-19-Pandemie in Österreich von zu Hause unterrichtet wurden. Dies führte zu einer zusätzlichen Belastung der Eltern, da sich die Eltern neben der Erwerbstätigkeit auch Zeit für das Homeschooling ihrer Kinder nehmen mussten. (Berghammer, 2020) Zudem führte das Homeschooling dazu, dass die Kinder den ganzen Tag zuhause waren, was zu einer zusätzlichen Belastung geführt hat. (Toniolo-Barrios & Pitt, 2021, S. 189f)

Eine weitere Herausforderung der COVID-19-Pandemie ist die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit zu ziehen, da diese Grenzen im Home-Office verschwommen sind. Dies kann zu einer zusätzlichen Belastung der Akteure führen, da diese nach der Arbeit nicht abschalten können. (Kniffin et al., 2021, S. 66)

### **3.2.4 Auswirkungen der COVID-19 auf die Führung**

In Krisenzeiten ist Führung von besonderer Bedeutung. Die Bewältigung von Krisen wird stark von der Ausführung von Handlungen durch Führungskräfte geprägt. (Riggio & Newstead, 2023, S. 203) Nach Bardwick (1996 zitiert in Wollsching-Strobel & Wollsching-Strobel, 2020, S. 273) ist innerhalb von Krisen eine emotionale und strategische Führung gefragt. Außerhalb von Krisenzeiten hingegen ist eine sachliche Führung ausreichend.

Führungskräfte sind in Krisenzeiten dazu angehalten, schnelle Handlungen zu setzen, um eine unmittelbare Gefahr abzuwenden (Klann, 2003, S. 12). Dazu mussten Entscheidungen getroffen werden, ohne, dass alle erforderlichen Informationen vorlagen (Hadley et al., 2011, S. 2). Führungskräfte müssen flexibel reagieren und schnell Ressourcen zur Krisenbewältigung zur Verfügung stellen können (Riggio & Newstead, 2023, S. 202).

Aufgrund der schlagartigen Umstellung der Arbeit vom Betriebsstandort in das Home-Office sind Führungskräfte einer neuen Situation gegenübergestanden und mussten

innerhalb der COVID-19-Krise lernen, damit umzugehen (Schirrmacher & Pfurr, 2022, S. 1).

Zusammenfassend waren Führungskräfte mit den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Arbeitsorganisation sowie dem eigenen Wohlbefinden und jenem der Arbeitskräfte konfrontiert. Wie Führung in diesen unsicheren Zeiten erfolgreich gelingen kann, soll das nächste Kapitel erläutern.

### **3.3 Forschungserkenntnisse zur effektiven Führung in Krisenzeiten**

In diesem Kapitel werden die vorherrschenden Erkenntnisse zur erfolgreichen Führung in Krisenzeiten behandelt. In Bezug auf das Verhalten von Führungskräften in Krisenzeiten gibt es verschiedene Ansätze, welche in der Forschung genannt werden. In diesem Kapitel werden die wesentlichsten Erkenntnisse dargestellt, welche Herangehensweise in Krisensituationen hilfreich ist. Caringal-Go et al. (2021, S. 638) argumentieren, dass in Situationen der Unsicherheit die Arbeitskräfte die Führungskraft als eine Art der Stabilität ansehen. Führungskräfte, welche in diesen Zeiten vorausschauend, entschlossen und lösungsorientiert handeln, gelten als qualifiziert, den Weg für die Zukunft aufzuzeigen (Caringal-Go et al., 2021, S. 638).

In der Forschungsliteratur wird zwischen Krisenmanagement und Krisenführung unterschieden (Thach, 2012, S. 712f). Bei Krisenmanagement wird der Fokus auf die operationalen und taktischen Ausführungen gelegt. Darunter fallen die Identifikation von Krisen sowie Kommunikationsstrategien. Im Gegensatz dazu wird bei der Krisenführung der Fokus auf die Mitarbeiter:innen gelegt. (Thach, 2012, S. 712f)

In Bezug auf Krisenmanagement wurde in vielen Untersuchungen eine effiziente Kommunikation als wichtiger Bestandteil herausgearbeitet (Wooten & James, 2008, S. 372f). Dabei wurde auch hervorgehoben, dass es eine positive Korrelation zwischen Kommunikation und Commitment gibt (Harwati, 2013, S. 178). Zudem sollte die Kommunikation sowohl nach oben als auch nach unten stattfinden, wodurch Vertrauen mit den Arbeitskräften aufgebaut werden kann. Vertrauen wird als wesentlicher Faktor in der Krisenbewältigung angesehen (Harwati, 2013, S. 178). Dabei ist es insbesondere in Krisenzeiten wichtig zu verstehen, dass eine fehlende Kommunikation Interpretationen zulassen, die zu Unsicherheiten in der Belegschaft führen. Diese wären nicht notwendig, wenn eine entsprechende transparente Kommunikation an die Arbeitskräfte erfolgen würde. (Seitz, 2020, S. 37) Wooten und James (2008, S. 353) argumentieren jedoch, dass

Kommunikation nicht ausreicht, da es noch mehr wichtige Führungsverantwortlichkeiten in einer Krise gibt.

Hinsichtlich der Krisenführung sind insbesondere das Verhalten von Führungskräften von Forschungsinteresse. Darunter findet sich der transformationale Führungsstil, welcher oftmals effektiv in Bezug auf Krisensituationen in der Fachliteratur erwähnt wird. Personen, welche ein Verhalten gemäß dem transformationalen Führungsstil zeigen, sollen die Möglichkeit haben, Personen dazu zu bewegen Ideen vorzubringen, wodurch Chancen zum Wachsen in einer Krise hervorgebracht werden (Harwati, 2013, S. 176).

Die kognitive Ressourcentheorie von Fiedler und Garcia (1987 zitiert in Riggio und Newstead, 2023, S. 208) beschäftigt sich hingegen mit dem Einfluss von Intelligenz und Erfahrung einer Führungskraft auf stressige und nicht stressige Situationen. Die Ergebnisse dieser Theorie sind, dass Führungskräfte mit Erfahrung unter stressigen Umständen eine bessere Leistung zeigen, da diese bereits erprobte Strategien parat haben. Hingegen würden intelligente Führungskräfte Handlungsoptionen gegeneinander abwägen und erst dann handeln. Nach Riggio und Newstead (2023, S. 208f) ist es abhängig von der Dringlichkeit der Krisensituation, ob schnelle oder überlegte Handlungen gefordert sind. Für schnelle Handlungen ist ein direktives Führungsverhalten gefragt. Damit dies von den Geführten angenommen wird, ist jedoch ein Vertrauen dieser in die Führungskraft notwendig. Garretsen et al. (2022, S. 16) fanden in ihrer Untersuchung einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen der COVID-19-Krise und der direktiven Führung in der Zeit des ersten Lock-Downs von März bis Juni 2020. Von diesem Anstieg waren insbesondere niedrigere Managementebenen betroffen. Gleichzeitig gab es einen späteren Anstieg in der partizipativen Führung während der COVID-19-Krise. Ab Juni 2020 gab es keinen signifikanten Zusammenhang mit der direktiven Führung, dafür aber mit der partizipativen Führung. Die Autoren argumentieren, dass die Führungskräfte sich möglicherweise mit der Zeit an die neue Situation gewöhnt haben und daher eher zu einer partizipativen Führung geneigt haben. (Garretsen et al., 2022, S. 16f) Der Anstieg des direktiven Führungsstils in einer Krise wird auch im Rahmen der Bedrohungs-Rigiditäts-Hypothese gestützt (Staw, Sandelands & Dutton, 1981, S. 502). In dieser Theorie wird argumentiert, dass im Falle einer Bedrohung Organisationen und Führungskräfte mehr Kontrolle ausüben und die Weitergabe von Informationen eingeschränkt wird. Zudem werden Entscheidungen zentralisiert getroffen. Vroom und Yetton (1973, S. 11) argumentieren, dass die Effektivität partizipative Entscheidungen situationsabhängig ist. Nicht in allen Situationen sind direkte Entscheidungen ineffektiver als solche, die partizipativ getroffen wurden.

In einer Untersuchung von Pillai (1996, S. 555) wurde weiters herausgefunden, dass Führungskräfte in Krisensituationen als charismatischer eingestuft werden. Zudem werden diese effektiver eingestuft. Allerdings kann dieser Effekt nach einer Krise abnehmen, da das Bedürfnis nach charismatischer Führung nicht mehr gegeben ist. Riggio und Newstead (2023, S. 209) vermuten, dass in Krisenzeiten Arbeitskräfte charismatische Führungskräfte suchen, weshalb Führungskräfte in Krisenzeiten effektiver und charismatischer eingeschätzt werden.

Eine Studie aus Sicht der Arbeitskräfte auf den Philippinen hat ergeben, dass Fürsorge und Mitgefühl von den befragten Personen als sehr hilfreich während der Krise genannt wurde (Caringal-Go et al., 2021, S. 634ff). Auch weitere Untersuchungen verweisen darauf, dass neben der Erhaltung der Produktivität in der Krise auch das Wohlbefinden der Arbeitskräfte nicht zu vernachlässigen ist. Dies insbesondere, weil das Wohlbefinden der Arbeitskräfte zu geringerer Fluktuation und Abstinenz führt. (Toniolo-Barrios & Pitt, 2021, S. 190) In Bezug auf die Führung in der COVID-19-Pandemie wurden von Toniolo-Barrios und Pitt (2021, S. 194f) einige Ansätze genannt, wie das Wohlbefinden der Arbeitskräfte gefördert werden kann. Darunter findet sich die Nachfrage nach den Herausforderungen, denen die Arbeitskräfte in dieser Zeit begegnet sind. Dabei ist ein aktives Zuhören ohne zu Urteilen wesentlich.

Hinsichtlich der Eigenschaften von Führungskräften konnten in der Fachliteratur ebenfalls Erkenntnisse gewonnen werden. Untersuchungen haben gezeigt, dass die Eigenschaften der Führungskraft, insbesondere das Geschlecht und Körpermerkmale, Auswirkungen auf die Auffassung haben, ob Führungskräfte für Krisenzeiten gerüstet sind. In Krisensituation können je nach Art der Krise sowohl physische als auch psychische Eigenschaften der Führungskraft gefragt sein. Physische Eigenschaften könnten speziell in Krisensituationen wie in einem Krieg begehrt sein. Andererseits können in Situationen wie Naturkatastrophen besonders emotionale Fähigkeiten wie Empathie für den Erfolg ausschlaggebend sein. (Wu et al., 2021, S. 17)

Es kann zusammenfassend festgehalten werden, dass sich die Führungsliteratur sowohl auf das Krisenmanagement, also der taktischen Ausführung, als auch auf die Krisenführung bezieht. Dabei ist insbesondere das Verhalten von Führungskräften als auch auf deren Eigenschaften von Forschungsinteresse, wobei ersteres öfters behandelt wird. Die vorgestellten Führungsstile brachten unterschiedliche Forschungserkenntnisse hervor, wie sich das Verhalten von Führungskräften auf den Führungserfolg auswirken kann und welche Zusammenhänge insbesondere mit der COVID-19-Pandemie gefunden werden konnten.

### 3.3.1 Führen auf Distanz

Wie beschrieben kam es in COVID-19-Krise zu einer vermehrten Verlagerung der Arbeit vom Betriebsstandort aus in das Home-Office. Aufgrund der Bedeutung von Home-Office werden in diesem Kapitel die spezifischen Erfolgskriterien bei der Führung auf Distanz vorgestellt.

In Krisensituationen, bei denen die virtuelle Arbeit zum ersten Mal in großem Umfang eingesetzt wird, kann ein verstärkter aufgabenorientierter Fokus besonders hilfreich sein. Argumentiert wird, dass diese Art der Führung in einer virtuellen Umgebung Struktur vorgibt und den Teamzusammenhalt stärken kann. (Bartsch et al., 2020, S. 80)

Gerade in Bezug auf Home-Office ist es wichtig, die Nähe zu den Arbeitskräften zu halten, um psychologische Sicherheit zu vermitteln. Dafür ist es notwendig, als Führungskraft präsent zu sein und Sorgen ernst zu nehmen. (Seitz, 2020, S. 40) Zudem sollte der Kontakt mit den Arbeitskräften regelmäßig erfolgen, um als Ansprechpartner für die Arbeitskräfte fungieren zu können. Um trotz der Distanz die Emotionen der Arbeitskräfte einschätzen zu können, sollten Kommunikationsmedien genutzt werden, welche eine Videoübertragung ermöglichen. (Ilter, Barth-Farkas & Ringeisen, 2023, S. 268) Allerdings ist es auch wichtig, den Arbeitskräften in diesen Situationen zuzuhören. Damit können Führungskräfte ein Gefühl für das Wohlbefinden der Arbeitskräfte erhalten. (Seitz, 2020, S. 47f) Wenn die psychologische Sicherheit ermöglicht wird, kann die Effektivität des Teams gestärkt werden (Seitz, 2020, S. 40). Bartsch et al. (2020, S. 81) ergänzen diese Empfehlungen mit der Einräumung notwendiger Autonomie der Arbeitskräfte. Mit dieser Autonomie können Arbeitskräfte ihre Arbeitseinteilung selbst vornehmen, wodurch ebenfalls ein positiver Effekt auf die Leistung erreicht werden kann.

Bei Home-Office wird von den Forschenden auch darauf hingewiesen, dass die Trennung zwischen der Arbeit und der Freizeit schwierig ist. Ein Lösungsansatz ist, dass Führungskräfte darauf achten, keine Nachrichten außerhalb der Geschäftszeiten zu verschicken. Zudem sollen Achtsamkeitsübungen gefördert werden, da diese die Konzentration auf den Moment leiten und das Grübeln über die Arbeit reduzieren soll. (Toniolo-Barrios & Pitt, 2021, S. 194f)

Kommunikation ist ein wesentlicher Faktor bei der Arbeit im Home-Office, da diese das Gefühl der Isolation von Arbeitskräften reduzieren kann. Dabei sollte auch insbesondere die Kommunikation zwischen den Mitarbeiter:innen gefördert werden, da dadurch der Austausch auf Beziehungsebene gestärkt wird. Um dies zu ermöglichen, sollten informelle Begegnungen, wie gemeinsame Kaffeepausen auch im virtuellen Raum ermöglicht werden. (Jämsen, Sivunen & Blomqvist, 2022, S. 7f)

### 3.4 Vorbereitung auf potenzielle Krisen und Krisenprävention

In diesem Kapitel wird dargelegt, welche Kenntnisse sich in der Fachliteratur hinsichtlich Krisenprävention und der Vorbereitung von Führungskräfte auf zukünftige Krisen finden. Dabei wird erläutert, warum und wie sich Führungskräfte auf eine zukünftige Krise vorbereiten können. Des Weiteren wird in diesem Kapitel festgehalten, ob Führungskräfte sich in Rahmen von Ausbildungen auf ihre Führungsrolle vorbereiten können. Zum Schluss werden die positiven Auswirkungen der Krisenprävention auf Arbeitskräfte beschrieben.

In der Fachliteratur wird argumentiert, dass Führungskräfte und Unternehmen nicht ausreichend auf eine Krise vorbereitet sein würden (Wu et al., 2021, S. 2f). Wie bereits beschrieben, handelt es sich bei Krisen um unvorhersehbare Ereignisse. Dies macht eine Vorbereitung schwierig, da nicht absehbar ist, welche Maßnahmen vorbereitet werden sollten. Dies bildet auch die Grundlage dafür, warum Führungskräfte oftmals keine Erfahrung mit der Führung in Krisenzeiten haben (Wu et al., 2021, S. 2). Weiters ist es laut Wooten und James (2008, S. 353) auch darauf zurückzuführen, dass Führungskräfte im Rahmen von Ausbildungen nicht auf eine Krisensituation vorbereitet werden. In Bezug auf die Ausbildung untersuchten Hertelendy et al. (2021, S. 1ff) die vorherrschenden MBA-Programme in den USA. Dabei kamen sie zu dem Ergebnis, dass lediglich 3,2% der analysierten MBA-Programme Kurse zur Führung in Krisenzeiten anbieten (Hertelendy et al., 2021, S. 3). Bei Einführung dieser Kurse sollte darauf bedacht genommen werden, dass diese nicht nur theoretische, sondern auch praktische Aspekte beinhalten. Im Rahmen von praktischen Kursen können Krisensituationen simuliert werden. (Hertelendy et al., 2021, S. 6) Allerdings sagt die Literatur gleichzeitig, dass Erfahrungswerte aus früheren Krisen nicht hilfreich seien, da jede Krise individuell ist (Schrör, 2020, S. 6).

James und Wooten (2005, S. 144) argumentieren jedoch, dass sich Organisationen auf Krisen vorbereiten können und diese gegebenenfalls sogar verhindern können. Klann (2003, S. 40) argumentiert, dass Führungskräfte die Zeit außerhalb einer Krise nutzen sollte, um die Führungsqualitäten zu verbessern. Hintergrund ist, dass Führungskräften die Führung in Krisenzeiten leichter gelingt, wenn dies bereits vor Beginn der Krise und nicht erst in der Krise erfolgt. Die benötigten Führungsfähigkeiten sind innerhalb und außerhalb einer Krise dieselben, allerdings werden diese in einer Krise verstärkt benötigt. Argumentiert wird auch, dass es in dem Fall einer Krise ansonsten das Verhalten von Führungskräften komisch erscheinen könnte, da diese dieses Verhalten zuvor noch nicht gezeigt hat (Klann, 2003, S. 29). Eine Vorbereitung auf zukünftige Krisen finden auch in vielen Organisationen in Sinne von Übungen statt. Darunter zählen unter anderem Brandschutzübungen und die Reaktion auf schlimme Wetterereignisse. (Riggio &

Newstead, 2023, S. 208) Die Krisenprävention kann dabei helfen, Schwachstellen im Unternehmen auffindbar zu machen, die sich zu einem Problem entwickeln könnten. Die Erstellung eines Krisenplans kann sich auch positiv auf die Arbeitskräfte auswirken. Unsicherheiten der Arbeitskräfte können genommen werden, da suggeriert wird, dass Krisen bewältigbar sind und negative Folgen geringer ausfallen. Zudem kann durch Krisenpräventionspläne das Vertrauen in die Führungskraft gestärkt werden. Arbeitskräfte haben dadurch das Gefühl, dass die Führungskraft diese gut durch die Krise führen kann. Durch die Kommunikation von Krisenplänen kann den Arbeitskräften Unsicherheit genommen werden, da diese ihre Rolle in einer Krise kennen. Diese Vorgehensweise kann das Wohlbefinden der Arbeitskräfte stärken. (Selart, Johansen & Nesse, 2013, S. 101)

Laut James und Wooten (2005, S. 144f) ist es in Bezug auf die Vorbereitung auf Krisen auch notwendig, aus vorangegangenen Krisen zu lernen und zu reflektieren. Dies wird jedoch oftmals von Führungskräften vernachlässigt. James und Wooten (2005, S. 149) argumentieren, dass Führungskräfte oftmals damit beschäftigt sind, akute Probleme zu lösen. Es müsste ein Umdenken der Organisationen erfolgen, um den Führungskräften die notwendigen Ressourcen für die Krisenprävention zur Verfügung zu stellen.



## **4 Methodik**

Dieses Kapitel beschreibt die methodische Vorgehensweise im Rahmen dieser Masterarbeit. Dabei wird zum einen auf das Studiendesign eingegangen, sowie auf die Erhebungsmethode und das zugehörige Sampling. Anschließend wird beschrieben, wie die Erhebung durchgeführt wurde, inklusive der Transkriptionsregeln und der Methodewahl.

### **4.1 Studiendesign**

In der Sozialforschung wird zwischen quantitativen und qualitativen Methoden unterschieden. Ziel der quantitativen Forschung ist es vorliegende Theorien zu prüfen. Im Gegensatz dazu können mit Hilfe der qualitativen Forschung Theorien entwickelt werden. Zudem eignet sich die qualitative Forschung bei Forschungsvorhaben, welche sich nicht quantifizieren lassen, wie zum Beispiel das Erleben oder Verhalten von Personen. (Sedlmeier & Renkewitz, 2018, S. 992ff)

In Bezug auf das Forschungsinteresse der vorliegenden Masterarbeit wurde eine qualitative Methode durchgeführt, da die bisherigen Untersuchungen zur COVID-19-Krise wenig Einblick in Bezug auf den Führungserfolg zeigen. Die Literatur liefert einige Anhaltspunkte, welches Führungsverhalten, Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale sich positiv auf den Führungserfolg auswirken, allerdings gibt es wenig Untersuchungen, die sich dieser Thematik in und nach Krisenzeiten annehmen. Weiters wurde im Rahmen der Masterarbeit erhoben, ob Führungskräfte sich auf eine zukünftige Krise vorbereitet fühlen. Da sowohl in Bezug auf den Führungserfolg als auch in Bezug auf zukünftige Krisen die Hintergründe von Interesse sind, wurde die Wahl einer qualitativen Methode nochmals bekräftigt.

### **4.2 Erhebungsinstrument**

Zur Erhebung der benötigten Daten wurden halbstrukturierte Leitfadeninterviews. Das halbstrukturierte Leitfadeninterview wurde gewählt, damit die Daten der Einzelinterviews miteinander vergleichbar sind. Zudem verschafft der Leitfaden dem Interview eine Struktur und die wichtigsten Fragen werden jedenfalls in dem Interview angesprochen. Da es sich nur um einen teilstrukturierten Leitfaden handelt, können auch spontane Fragen gestellt werden und der Gesprächsführung entsprechend angepasst werden. Es wurden keine Antwortvorgaben vorgeschlagen, damit die befragten Führungskräfte die Fragen offen beantworten und der Redefluss nicht unterbrochen wird.

Zur Leitfadententwicklung wurde das SPSS Prinzip (Helfferich, 2011, S. 35) angewandt. Beim SPSS-Prinzip werden die vier Schritte *Fragen sammeln*, *Fragen prüfen*, *Fragen sortieren* und *Fragen subsumieren* durchgeführt. Im ersten Schritt werden möglichst viele Fragen gesammelt, welche im zweiten Schritt unter anderem auf Eignung und Formulierung überprüft werden. Anschließend werden die Fragen nach dem Inhalt sortiert und im letzten Schritt werden diese subsumiert. Bei der Subsumierung wird eine Leitfrage je Forschungsinteresse formuliert, welche die zu befragende Person zum Erzählen anregen soll. Aspekte, welche die Person nicht von selbst beantwortet hat, wurden in weiterer Folge nachgefragt. (Helfferich, 2011, S. 182ff)

Der Fragebogen wurde in Hauptfragen, Aufrechterhaltungsfragen und Fragen zur Nachfrage gegliedert. Die Aufrechterhaltungsfragen dienen dazu, den Redefluss aufrecht zu erhalten. Die Fragen zur Nachfrage wurden eingearbeitet, damit für die Erhebung weitere wichtige Punkte jedenfalls angesprochen werden, sollte die Person diese nicht von selbst beantworten.

Zu Beginn des Interviews wurde nochmals kurz auf das Forschungsvorhaben eingegangen. Anschließend wurde die Einstiegsfrage gestellt, die den Redefluss anregen sollte. Dabei wurde der persönlichen Werdegang als Führungskraft abgefragt. Diese Frage bewirkte, dass die Person in die Rolle der Führungskraft reindenken konnte. Anschließend wurde zu den drei Hauptteilen des halbstrukturierten Interviewleitfadens übergeleitet. Diese wurden aufeinander aufbauend strukturiert. Der erste Hauptteil beinhaltete die Frage zu den veränderten Rahmenbedingungen der Führung, die sich in der COVID-19-Pandemie ergaben. Der darauffolgende Hauptteil erfasste die Erfolgskriterien der Führung in Krisenzeiten. Im letzten Hauptteil wurden abgefragt, ob und wie sich die Teilnehmer:innen auf eine zukünftige Krise vorbereiten und, ob sie sich gut auf eine potenzielle zukünftige Krise vorbereitet fühlen. Die Fragen des Fragebogens wurden an der Untersuchung von Walker, Earnhardt, Newcomer, Marion und Tomlinson (2016, S. 8) angelehnt formuliert. Die Forschenden untersuchten hinsichtlich der Finanzkrise im Jahr 2008, wie diese von den Führungskräften erlebt wurde und welche Eigenschaften und Verhaltensweisen erforderlich sind, um durch die Krise zu kommen. Aufgrund der Ähnlichkeit zu der vorliegenden Masterarbeiten, wurden einige der Fragen an die COVID-19-Pandemie angepasst und Teile der Fragestellungen übernommen.

Abschließend wurden Soziodemografische Daten über die Teilnehmer:innen erhoben. Darunter befanden sich das Alter und das Geschlecht der Befragten. Weiters wurden Fragen zum Unternehmen gestellt, wie die zugehörige Branche und die Unternehmensgröße. Zudem wurde erhoben, ob die eingenommene Person von der Führungskraft dem Lower, Middle oder Top Management zugeordnet wird.

Die Details des Fragebogens können dem Anhang A dieses Dokuments entnommen werden.

Nach Durchführung des ersten Interviews wurden Anpassungen bei den Einleitungsfragen vorgenommen, um den Einstieg in das Interview angenehmer zu gestalten. Weiters wurden Fragen ergänzt oder umformuliert, da sich hier im Rahmen des ersten Interviews einige Nachfragen ergeben haben. Zudem erfolgten im Laufe der Interviews weitere kleine Anpassungen des Fragebogens, um auch Aspekte vertiefend aufgreifen zu können, welche in vorherigen Interviews genannt wurden. Zum Beispiel wurde die Frage nach weiteren Führungsaufgaben, wie Recruiting und Onboarding ergänzt.

### **4.3 Sampling**

Das Sampling umfasst Führungskräfte, welche im Zeitraum September 2019 bis Februar 2021 als Führungskraft in einem Unternehmen beschäftigt sind oder waren. Mit diesem Zeitraum sollte sichergestellt werden, dass die Person bereits vor der Pandemie als Führungskraft im Unternehmen eingesetzt war und auch das erste Jahr der Pandemie im Unternehmen verbracht hat. Zudem hat die Weltgesundheitsorganisation (WHO) im März 2020, aufgrund der Zunahme der Coronavirus-Infektionen, den Ausbruch als Pandemie eingestuft (World Health Organization, 2023), wodurch in weiterer Folge der erste Lockdown in Österreich verhängt wurde (Pollak, Kowarz & Partheymüller, 2020). Durch die Eingrenzung auf den Zeitraum wurde sichergestellt, dass die befragte Person mit den daraus folgenden Veränderungen konfrontiert war. Ein halbes Jahr vor der Pandemie wurde gewählt, damit Führungskräfte sich in das Unternehmen eingliedern konnten. Des Weiteren musste die Führungskraft bis mindestens Februar 2021 bei dem besagten Unternehmen beschäftigt sein. Dieser Zeitraum wurde gewählt, damit die Teilnehmer:innen ein Jahr als Führungskraft mit der Krise konfrontiert waren. Es wurde angenommen, dass dieser Zeitraum ausreichend ist, damit die Teilnehmer:innen Erfahrungen sammeln konnten und die Fragen im Rahmen des Interviews beantworten konnten.

Es wurde nicht eingegrenzt, in welcher Hierarchiestufe sich die Person zum Zeitpunkt der Erhebung befand. Allerdings wurde abgefragt, ob sich die Person eher dem lower, middle oder top Management zugehörig fühlt, um mögliche Unterschiede bei der Datenanalyse erfassen zu können. Diese Vorgehensweise wird auf Basis der Untersuchung von Garretsen et al. (2022, S. 17) gestützt, da diese feststellten, dass das Führungsverhalten abhängig vom Managementlevel ist. Zudem wurde abgefragt, wie viel Führungserfahrung die Person besitzt. Ein Mindestmaß von einem halben Jahr Tätigkeit als Führungskraft wurde bereits durch den beschäftigten Zeitraum vorgegeben. Es wurde nicht weiter auf den Umfang der Führungserfahrung eingegrenzt, da laut einer Untersuchung

von Fricke und Kanning (2013, S. 48ff) kein Zusammenhang zwischen der Führungserfahrung und der Effizienz der Führung gefunden werden konnte. Weiters wurde nicht auf die Branche oder Unternehmensgröße eingeschränkt, um möglichst viele verschiedene Einblicke gewinnen zu können.

#### **4.4 Durchführung der Erhebung**

Zur Erhebung des gewünschten Datenmaterials wurden insgesamt 10 Interviews mit Führungskräften durchgeführt. Die Führungskräfte konnten zum Teil durch das persönliche Netzwerk und über ein Forum der Ferdinand Porsche FernFH rekrutiert werden. Die Rekrutierung von geeigneten Kandidat:innen erwies sich durchaus als schwierig und zeitaufwendig. Gründe waren die mangelnde Motivation an der Teilnahme sowie die Nichterfüllung der Kriterien, welche im Sampling definiert wurden.

Der Zeitraum der Befragung reichte vom 19.06.2023 bis 03.08.2023. Die Interviews wurden virtuell mittels Microsoft Teams durchgeführt. Damit konnten die Interviews sowohl aufgezeichnet als auch vom System transkribiert werden. Zudem konnten damit auch Personen erreicht werden, welche sich außerhalb von Wien befanden. Das alle Interviews über Microsoft Teams durchgeführt wurden, schaffte auch eine Vereinheitlichung, welche insbesondere die Analyse der Ergebnisse vereinfachte. Die teilnehmenden Personen waren alle mit der Nutzung von Microsoft Teams vertraut, wodurch es hierbei zu keinen Problemen gekommen ist. Vor der Durchführung der Interviews wurden allen Teilnehmer:innen eine Datenschutzerklärung zugesandt. Die Interviews dauerten im Schnitt rund 61 Minuten. Das kürzeste Interview dauerte 46 Minuten und das längste 116 Minuten.

Vor der Aufzeichnung der Interviews wurden die Teilnehmer:innen nochmals auf den Inhalt der Datenschutzerklärung aufmerksam gemacht und gefragt, ob die Aufzeichnung gestartet werden darf, oder ob noch Fragen bestehen. Nach dem Start der Aufzeichnung wurde nochmals kurz auf das Forschungsvorhaben eingegangen. Die Interviewteilnehmer:innen wurden bereits im Rahmen der Rekrutierung und der Datenschutzerklärung über das Forschungsvorhaben informiert. Nach der Einstiegsfrage wurde auf den Hauptteil des Forschungshabens übergeleitet. Zum Schluss wurden noch soziodemografische Fragen gestellt, um auf eventuelle Unterschiede bei der Analyse der Ergebnisse eingehen zu können. Im Nachgang an das Interview wurde den Beforschten nochmals für die Teilnahme gedankt und nochmals die Möglichkeit geboten, Fragen zum Forschungsvorhaben zu stellen.

## 4.5 Gütekriterien qualitativer Untersuchungen

Qualitative Untersuchungen unterliegen wie quantitative Untersuchungen Gütekriterien. Die Gütekriterien der qualitativen Forschung unterscheiden sich von jenen der quantitativen Vorgehensweise. Die Einhaltung von Gütekriterien sichert die Qualität der Forschungsergebnisse. (Mayring, 2016, S. 116ff)

Für die qualitative Forschung definiert Mayring (2016, S. 122ff) sechs Gütekriterien, welche nachfolgend kurz vorgestellt werden sollen.

### 1. Verfahrensdokumentation

Die Verfahrensdokumentation beschreibt, dass der Ablauf der Untersuchung detailliert in der Arbeit zu beschreiben ist. Damit kann sichergestellt werden, dass der Ablauf für andere Forschende nachvollziehbar ist.

### 2. Argumentative Interpretationsabsicherung

Ein weiteres Gütekriterium der qualitativen Forschung ist die „argumentative Interpretationsabsicherung“. Diese beschreibt, dass Interpretationen gut und nachvollziehbar argumentiert werden müssen.

### 3. Regelgeleittheit

Die Regelgeleittheit gibt vor, dass die Analyse systematisch durchgeführt werden muss. Dadurch kann die Qualität der Arbeit sichergestellt werden. Jedoch bietet die qualitative Forschung auch das Potenzial, wenige Ausnahmen von den festgelegten Vorschriften zu machen.

### 4. Nähe zum Gegenstand

Das Gütekriterium „Nähe zum Gegenstand“ beschreibt, dass qualitative Forschung möglichst im Feld unter realen Bedingungen durchgeführt werden sollte. Zudem sind die Teilnehmer:innen über das Forschungshaben informiert und, anders als in Experimenten, nicht getäuscht werden.

### 5. Kommunikative Validierung

Nach Mayring kann eine verbesserte Validierung der Ergebnisse erreicht werden, wenn diese den an der Forschung teilnehmenden Personen nochmals vorgelegt werden. Dabei kann mit den Teilnehmer:innen diskutiert werden, ob diese sich mit den Ergebnissen identifizieren können. Mit dieser Vorgehensweise kann die Relevanz der Ergebnisse nochmals bekräftigt werden. Jedoch sollte dies laut Mayring nicht die einzige Form der Validierung der Daten sein.

## 6. Triangulation

Ein weiteres Qualitätskriterium ist die Triangulation. Darunter wird ein Abgleich der Ergebnisse mit unterschiedlichen methodischen, theoretischen und interpretativen Ansätzen verstanden.

Die Einhaltung der Gütekriterien nach Mayring wurden in dieser Arbeit nach Möglichkeit folgegeleitet. Dies insbesondere durch die Dokumentation der Vorgehensweise sowie die Regelgeleitetheit. Zusätzlich wurde versucht, die Argumentation möglichst schlüssig darzustellen, um auch die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen. Dem Gütekriterium der Nähe zum Gegenstand wurde infolgedessen befolgt, als dass Führungskräfte über das Forschungsvorhaben informiert wurden. Eine Forschung im Feld war in dieser Masterarbeit nicht vorgesehen, da die Befragung der Teilnehmer:innen erst nach Ende der COVID-19-Pandemie durchgeführt wurden. Die Validierung der Ergebnisse gemeinsam mit den teilnehmenden Personen war im Rahmen dieser Masterarbeit nicht möglich. Es wurden im Rahmen der Interviews jedoch Verständnisfragen gestellt, um Interpretationsfehler zu reduzieren. Da dies jedoch nicht das einzige Kriterium für eine Validierung der Daten darstellt, kann dieser Punkt vernachlässigt werden. Die Ergebnisse der Arbeit wurde anhaltend an dem Gütekriterium der Triangulation mit den Ergebnissen anderer Forschungen diskutiert und Abweichungen geklärt.

### **4.6 Dokumentation der Auswertungsmethoden**

Nachfolgend wird auf die Transkriptionsregeln eingegangen, die in dieser Masterarbeit aufgrund der gewählten Methode angewandt wurden. Weiters wird die Vorgehensweise der Analyse und Auswertung der Transkripte inklusive der gebildeten Kategorien beschrieben.

#### **4.6.1 Transkription**

Die Interviews wurden vollständig und wörtlich transkribiert. Dabei wurde der Satzaufbau und die Wortfolge beibehalten. Der Dialekt wurde nicht vollständig ausgebessert, aber gemäß den empfohlenen Richtlinien zur Zitation der Karl-Franzens-Universität Graz (2023) wurde eine „hochsprachige Angleichung der Sprache“ vorgenommen. Die Umschreibung in das Hochdeutsche erfolgte jedoch nur, wenn damit nicht die Bedeutung verändert wurde. Im Rahmen der weiteren Analyse mit der Themenanalyse von Froschauer und Lueger ist der sprachliche Ausdrucksweise nicht relevant, da diese nicht analysiert werden (Froschauer & Lueger, 2020, S. 183). Auf die Transkription von Textpausen und Füll-Laute wie ‚Ähm‘ wurde verzichtet, da in der vorliegenden Arbeit der

Inhalt des Gesprächs analysiert wurde. Die Transkription erfüllt somit die Anforderungen nach Froschauer und Lueger (2020, S. 183) für die Durchführung einer Themenanalyse.

Weiters wurden die Interviews Pseudoanonymisiert, sprich Unternehmensnamen oder Namen von Mitarbeiter:innen durch Kurzformen wie zum Beispiel Unternehmen A ersetzt. Die Interviewende Person wurde mit ‚I‘ im Transkript gekennzeichnet. Die befragten Personen wurden mit ‚P‘ und einer aufsteigenden Nummer benannt.

#### **4.6.2 Analyse und Auswertung**

Anhand der Transkripte erfolgt die Auswertung der Ergebnisse anhand der Themenanalyse von Froschauer und Lueger (2020, S. 160f). Mit dieser qualitativen Methode können größere Textmengen gut verarbeitet werden, da sie einen Überblick über die verschiedenen Aussagen ermöglicht. Zudem eignet sich dieses Verfahren, wenn der manifeste Inhalt der Interviews von zentraler Bedeutung ist. Dies ist auch ein Vorteil dieser Analyse, da dadurch der persönliche Einfluss durch die forschende Person geringer ausfällt. Da dies aufgrund der gestellten Forschungsfragen erfüllt war, wurde die Wahl der Themenanalyse von Froschauer und Lueger (2020, S. 160f) zusätzlich verstärkt.

Im ersten Schritt wurde eine Textreduktion vorgenommen, um die wesentlichen Passagen der Interviews hervorzuheben. Anschließend wurden die Aussagen der Interviewteilnehmer:innen einer Themenkategorisierung unterzogen. Die Kategorisierung erfolgt in Hauptkategorien und zugehörige Subkategorien. Zum leichteren Verständnis wurden anschließend noch Sub-Subkategorien gebildet, die fett hervorgehoben wurden. Die Kategorisierung erfolgte induktiv, da von den Einzelinterviews auf allgemeine Aussagen für die Theoriebildung geschlossen wird. Darauffolgend wurden die Aussagen auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede untersucht und gegenübergestellt. Es erfolgte keine Analyse der Abfolge der Themen, da diese abhängig von dem halbstrukturierten Leitfaden war.

Im Rahmen der Analyse wurden drei Kategorien gebildet. Die drei Hauptkategorien sind Rahmenbedingungen der Führung in der COVID-19-Krise, Führungserfolg in Krisenzeiten und Vorbereitung auf zukünftige Krisen. Wie bereits beschrieben, wurden weiters Subkategorien und Sub-Subkategorien gebildet. Die nachfolgende Tabelle 1 gibt einen Überblick über die gebildeten Kategorien.

Tabelle 1: Kategoriensystem

Kategorie	Subkategorie	Sub-Subkategorie	
Rahmenbedingungen der Führung in der COVID-19-Krise	Strategie für den Umgang mit der Situation		
	Organisation der Arbeit	Gruppenbildung	
		Home-Office	
		Kurzarbeit	
	Auswirkungen der COVID-19 Pandemie	Führungserfolg	
		Führungsverhalten	
		Führungskräfte	
		Arbeitskräfte	
	Führungserfolg in Krisenzeiten	Führungserfolg – wie lernt man Führung?	
		Definition von Führungserfolg	
Maßnahmen für Führungserfolg			
Maßnahmen für Führungserfolg in Krisenzeiten			
Führungserfolg messen			
Vorbereitung auf zukünftige Krisen	Lernen aus der COVID-19-Krise		
	Maßnahmen zur Vorbereit auf zukünftige Krisen		

Quelle: eigene Darstellung

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Befragung anhand des vorgestellten Kategoriensystem beschrieben.



## **5 Ergebnisse**

In diesem Kapitel werden die Teilnehmer:innen an den qualitativen Interviews und die Ergebnisse vorgestellt. Die Ergebnisse sind das Resultat aus der erhobenen Interviews unter der Anwendung der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger. Wie bereits beschrieben, wurden Haupt-, Sub- und Subsubkategorien definiert, nach denen die nachfolgenden Ergebnisse gegliedert wurden. Zum besseren Verständnis wurden die Ergebnisse um Zitate aus den Transkripten untermauert.

### **5.1 Beschreibung der Untersuchungsteilnehmer:innen**

In diesem Kapitel werden die befragten Teilnehmer:innen kurz vorgestellt. Insgesamt konnten 10 Führungskräfte für die Teilnahme an einem Interview der Masterarbeit begeistert werden. Es konnte ein gleiches Verhältnis von männlichen zu weiblichen Teilnehmer:innen im Rahmen der Untersuchung erreicht werden. Dieses Ziel wurde verfolgt, da die Literatur oftmals zwischen dem Führungsverhalten von Frauen und Männern unterscheiden. Das Alter der Teilnehmer:innen lag zwischen 30 und 51 Jahren und im Durchschnitt bei 40,4 Jahren. Die Teilnehmerinnen waren überwiegend aus Österreich und eine Person in Deutschland beschäftigt. Da sowohl in Österreich als auch in Deutschland ähnliche Maßnahmen von der Regierung hinsichtlich der Kontaktbeschränkung und der Arbeitsformen eingeführt wurden, wurde diese Person nicht von den Interviews ausgeschlossen.

Hinsichtlich der Leitungsfunktion gaben vier befragte Personen an, dass sie die Position im Lower Management ansiedeln würden. Je drei Personen ordneten die Positionen im Middle Management und Top Management ein. Der Umfang der Führungsverantwortung unterschied sich zwischen den einzelnen Führungskräften und auch innerhalb der gleichen Managementlevel. Es gibt hier Unterschiede zwischen den Führungsverantwortlichkeiten, welche von der jeweiligen Organisation festgeschrieben sind oder sich aufgrund der Arbeit im Konzern oder durch die Zusammenarbeit mit Investoren ergeben. Beispielsweise wurde von einer Führungskraft genannt, dass diese nur eine geringe Entscheidungsgewalt bei der Auswahl neuer Arbeitskräfte hat. Da sich diese Arbeit nicht auf spezifische Führungsaufgaben bezieht, wurden diese Personen nicht von den Interviews ausgeschlossen.

Die befragten Personen waren in unterschiedlichen Branchen zugehörig. Dies wurde auch im Sampling so vorgegeben, um möglichst viele unterschiedliche Einblicke zu gewinnen und mögliche Unterschiede bei der Herangehensweise ermitteln zu können.

Tabelle 2: Beschreibung der Teilnehmer:innen

Person	Alter	Geschlecht	Branche	Managementlevel
Person 1	32	weiblich	Telekommunikation und IT	Lower Management
Person 2	31	weiblich	Handelsunternehmen	Lower Management
Person 3	30	Weiblich	IT-Softwarelösungen	Lower Management
Person 4	51	männlich	Gebäudeausstattung	Middle Management
Person 5	34	männlich	Metallverarbeitung	Middle Management
Person 6	41	weiblich	Lebensmitteldiskonter	Lower Management
Person 7	51	männlich	Industrie / Softwareentwicklung	Top Management
Person 8	39	männlich	Werbedienstleistungen	Top Management
Person 9	47	Männlich	Öffentlicher Dienst	Middle Management
Person 10	48	Weiblich	Öffentlicher Dienst	Top Management

Quelle: eigene Darstellung

Als Einstiegsfrage wurden die Interviewteilnehmer:innen gebeten zu erzählen, wie sie Führungskräfte geworden sind. Viele der befragten Führungskräfte gaben an, dass sich dies im Laufe der Zeit entwickelt habe und diese Laufbahn wenig von den Personen initiiert wurde.

*„Aber es war nie jetzt irgendwie Intention von meiner Seite, dass ich sage, ich muss eine Führungsposition innehaben.“ (P10, Zeile 73-74)*

In Bezug auf die Führungserfahrung konnten alle Personen weit mehr als das im Sampling vorgegebene halbe Jahr vorweisen. Eine befragte Führungskraft konnte zum Zeitpunkt der Befragung bereits 20 Jahre an Führungserfahrung vorweisen.

## 5.2 Rahmenbedingungen der Führung in der COVID-19-Pandemie

In diesem Kapitel werden die Veränderungen der Rahmenbedingungen für die Führung, welche aufgrund der COVID-19-Pandemie eingetreten sind und von den befragten Führungskräften im Rahmen der Interviews genannt wurden, erläutert. Die veränderten Rahmenbedingungen durch die COVID-19-Pandemie stellte Führungskräfte vor unerwartete Herausforderungen, die sie neben ihrer täglichen Arbeit bewerkstelligen mussten.

### 5.2.1 Strategie für den Umgang mit der Situation

Die COVID-19-Pandemie hat sich nicht schleichend entwickelt, sondern war ein exogener Schock. Daher war für viele der befragten Führungskräfte, insbesondere dem Middle und Top Management eine der ersten Herausforderung, sich zu Beginn des Lockdowns im März 2020 zu organisieren. Dabei waren Fragen, wie die Einteilung zur Verfügung stehenden Ressourcen und die Reduktion des Ansteckungsrisikos von Arbeitskräften wesentlich. Das Tagesgeschäft rückte in den Hintergrund, da dieses im ersten Moment an Relevanz verloren hatte.

*„Wir haben jetzt mit unserem daily Business nichts mehr wirklich zu tun gehabt, weil wenn ich dann gesagt habe, okay wie entwickelt sich jetzt die [Bereichs]-Strategie weiter? Das war nicht relevant, ne, also da waren andere Fragestellungen, die die viel brisanter waren und da hat man dann einfach versucht, sich gegenseitig zu unterstützen, zu sagen, ok, man ist jetzt nicht in seinem eigenen Aufgabenbereich, sondern wer kann jetzt was machen, wer hat welche Kolleginnen und Kollegen zur Verfügung. Auch die Situation war damals so. Wer hat jetzt Kolleginnen und Kollegen, die da irgendein Risiko Potential haben, da irgendwie gefährdet zu sein, durch die Krankheit. Das war eigentlich so die die Kernfragen, die uns damals beschäftigt haben.“ (P10, Zeile 178-185)*

Bei den Teilnehmer:innen im Lower Management und teilweise im Middle Management wurden hinsichtlich der Organisation der Arbeit kaum Aussagen getroffen. Wenn wurde von diesen Personen versucht, entsprechende Maßnahmen bei der zuständigen Führungskraft zu initiieren und zu beeinflussen. Aufgrund der nicht vorhandenen Entscheidungsgewalt wurden die Entscheidungen bei diesen Führungskräften jedoch an höherer Stelle der Organisation getroffen (P5, Zeile 370-373).

Allerdings nannte auch eine Führungskraft, dass in der oberen Führungsebene keine Entscheidungen getroffen wurden, weshalb diese von den jeweiligen Führungskräften selbst getroffen werden mussten. Dabei wurde der Austausch mit anderen

Führungskräften stark gesucht. Dies hat den Führungskräften geholfen, schnelle Entscheidungen zu treffen, am gleichen Strang zu ziehen und diese Entscheidungen auch gegenüber der oberen Führungsetage argumentieren zu können.

Diese Vorgehensweise ist jedoch auch mit Stress einhergegangen und Führungskräfte gaben an, dass sie zu diesem Zeitpunkt schlecht geschlafen haben oder nach der Arbeit nicht abschalten konnten.

*„Teilweise auf UNSERE, auf unsere Verantwortung, wo wir mit uns gerungen haben und wo ich bei Gott schlecht geschlafen habe teilweise“ (P9, Zeile 219-221)*

Von den Führungskräften wurde auch genannt, dass am Beginn des Lockdowns eine erhöhte Arbeitsbereitschaft sowohl von den Führungskräften als auch von den Arbeitskräften erforderlich war. Hier wurde positiv angesprochen, dass die Arbeitskräfte flexibler mit der Arbeitszeit umgegangen sind und auch außerhalb der gängigen Arbeitszeiten erreichbar waren (P10, Zeile 288-291). Viele Führungskräfte waren zu diesem Zeitpunkt bei weitem länger erreichbar als nur zu den üblichen Arbeitszeiten (P10, Zeile 865).

Bei allen untersuchten Firmen kam es zu Einschränkungen bei der Arbeit am Betriebsstandort. Dabei wurde bei einigen Unternehmen die Arbeit aus dem Betrieb vollständig verboten, um die Infektionszahlen gering zu halten.

*„ [...] während dem Lockdown dann schon, da haben wir dann relativ zügig [...] die Order bekommen, dass wir nicht mehr ins Büro fahren dürfen“ (P1, Zeile 226-228)*

Wenn die Arbeit aus dem Betriebsstandort erforderlich war, wurden die Arbeitskräfte weitläufig am Betriebsstandort verteilt. Dies hatte zum einen den Hintergrund, dass nicht alle Prozesse im Rahmen der virtuellen Arbeit von statten gehen konnten (P7, Zeile 321-325) und zum anderen haben einige Arbeitskräfte nach einiger Zeit angegeben, dass diese nicht von zu Hause arbeiten können oder wollen. In diesen Fällen wurde versucht, den Arbeitskräften die Möglichkeit zu geben, die Arbeiten am Betriebsstandort zu verrichten, allerdings unter besonderen Auflagen, um das Ansteckungsrisiko zu minimieren. (P2, Zeile 339-346)

Zu einem späteren Zeitpunkt wurden dann für die Arbeit am Betriebsstandort Testpflichten eingeführt. Dies war zum Beginn der COVID-19-Pandemie noch nicht möglich, da keine Tests zur Verfügung standen. Sobald dies jedoch möglich war, haben die befragten Unternehmen für die Arbeitskräfte kostenlose Testmöglichkeiten (P7, Zeile 351-353), teils sogar am Betriebsstandort, zur Verfügung gestellt, um die Ansteckungsgefahr zu reduzieren. (P5, Zeile 201-202)

## 5.2.2 Organisation der Arbeit

Basierend auf den Entscheidungen für eine Strategie für die Sicherstellung des Dienstbetriebes wurden unterschiedliche Vorgehensweisen getroffen. Darunter die Gruppenbildung, die sicherstellt, dass nicht alle Arbeitskräfte zur selben Zeit am Betriebsstandort tätig sind. Weiters Home-Office, welches bei einem Großteil der befragten Personen eingeführt oder intensiviert wurde sowie die Kurzarbeit. Bei der Kurzarbeit arbeiten Arbeitskräfte weniger Stunden, allerdings wird das Entgelt nur zu einem geringen Teil reduziert.

### Gruppenbildung

In drei der befragten Unternehmen wurden Arbeitsgruppen gebildet, welche abwechselnd am Betriebsstandort anwesend waren. Diese Maßnahme wurde insbesondere von Unternehmen getroffen, deren Arbeitsleistung nicht virtuell erbracht werden kann (z.B. produzierender Bereich). Hintergrund der Gruppenbildung war, das Ansteckungsrisiko zu minimieren und dennoch immer Arbeitskräfte zur Verfügung zu haben, sollte es bei einer der beiden Gruppen zu einer Ansteckung kommen, wodurch diese Gruppe ausfällt.

*„[...] ich glaube, wenn ich mich recht entsinne, es waren drei oder vier Monate, wurden wir in 2 Gruppen eingeteilt und da hat jeweils eine Gruppe zwei Wochen gearbeitet und hatte dann zwei Wochen komplett bezahlt frei, einfach um die Gefahr einer Infektion beziehungsweise, wenn in einer Gruppe eine Infektion auftritt, dass die andere Gruppe jederzeit einspringen kann sozusagen und zu mindestens jederzeit mit mindestens halber Man-Power gearbeitet werden kann.“ (P5, Zeile 146-151)*

Aufgrund der Gruppenbildung war es notwendig, die Führungsverantwortung auch vermehrt auf die stellvertretenden Personen abzugeben. Dies führte zu einer erhöhten Abstimmung zwischen den Verantwortlichen, damit beide Führungskräfte jederzeit über die Umstände informiert sind.

*„[...] meine Hauptvertretung, die hat das andere Team geführt, ich habe das eine Team geführt, und wir waren ja täglich, haben wir telefoniert, den halben Abend lang, was alles war und was nicht, war.“ (P6, Zeile 352-354)*

Hinsichtlich der Gruppenarbeit wurde positiv vermerkt, dass die Arbeitskräfte jeweils zwei Wochen gearbeitet und zwei Wochen frei hatten und trotz desselben Arbeitsausmaßes und der halben Belegschaft motiviert gearbeitet haben (P5, Zeile 160-168).

### Home-Office

Eine der größten Veränderungen für die Führungskräfte war die Arbeit im Home-Office. Die Arbeit im Home-Office war vor Beginn der Pandemie in dem Unternehmen der

befragten Personen nicht üblich. Die Thema Home-Office wurde daher von den befragten Führungskräften stark thematisiert.

Die größte Herausforderung bezüglich Home-Office war zu Beginn das notwendige Equipment wie Laptop, Diensthandys oder Bildschirme zur Verfügung zu stellen. Teilweise mussten Arbeitskräfte ohne adäquater Ausstattung nach Hause geschickt werden, wodurch diese kaum oder verringert Arbeitsleistung erbringen konnten. In allen befragten Unternehmen konnte das Equipment sehr rasch gestellt werden, wodurch die Arbeit recht schnell wieder vollständig aufgenommen werden konnte.

*„Ja, wir haben halt alles im Büro mal abgebaut und der Rest ist dann halt dann ganz schnell bestellt worden oder vielleicht haben sie es auch noch lagernd gehabt, das weiß ich gar nicht mehr so genau. Ich weiß nur am Anfang haben dann schon viele Mitarbeiter:innen sind halt wirklich nur mit einem Laptop oder so dann gesessen, gell, das war halt, grad bei uns, wo du mit so vielen Tools arbeitest und so und immer ganz viel offen hast wenn du arbeitest, ist es halt super mühsam, auf einem Laptop. Wenn du dir dann vorstellst du betreust noch einen Kunden am Telefon oder im Chat oder weiß ich nicht, also Wahnsinn.“ (P2, Zeile 353-359)*

Die Aussage, dass die beschriebene Situation ein „Wahnsinn“ (P2, Zeile 353-359) war, macht auch deutlich, dass es sich dabei um eine Ausnahmesituation gehandelt hat, auf die die Führungskräfte und Unternehmen nicht vorbereitet waren.

Es gab vereinzelt Arbeitskräfte, welche bereits vor Ausbruch der COVID-19-Pandemie im Home-Office gearbeitet haben. Jedoch war der Großteil der Arbeitskräfte täglich vor Ort beschäftigt, weshalb auch die Arbeitsweise auf eine persönliche Arbeit ausgerichtet war.

*„Dann das Thema Home-Office ist auch größer geworden, also es gab vorher schon die Möglichkeit, dass wir Home-Office machen, nur nicht in diesem Ausmaß, oder zumindest das war auch nicht üblich in diesem Ausmaß, also es war eher üblich, dass man so mindestens drei, viermal die Woche reinfährt und manche haben das auch gar nicht gemacht Home-Office oder gar nicht wollen, und das war mal die Umstellung.“ (P1, Zeile 216-220)*

Ein Großteil der befragten Führungskräfte hat auf die Nutzung digitaler Medien wie Microsoft Teams zurückgegriffen, um auf Distanz führen zu können. Dabei wurden auch viele Funktionen erstmalig genutzt, wie beispielsweise die Chat-Gruppen Funktion oder auch digitale Whiteboards, um die Arbeit im Home-Office gut organisieren zu können (P1, Zeile 280-284; P1, Zeile 332-333).

Zudem wurde genannt, dass die Arbeitskräfte nicht auf die Nutzung digitaler Kommunikationsmedien wie Microsoft Teams geschult waren, was als zusätzliche Herausforderung von einer Führungskraft angesprochen wurde (P9, Zeile 827-831). Dieser Umstand machte die virtuelle Zusammenarbeit teilweise schwieriger, und insbesondere auch langsamer, da zuerst die Arbeitskräfte einigermaßen auf die neuen Tools eingearbeitet werden mussten. Dieses Problem wurde speziell bei Personen jener Generationen ersichtlich, welche in ihrer Jugend nicht mit digitalen Medien konfrontiert waren.

Zwei Führungskräfte erwähnten, dass die virtuellen Meetings in mancher Hinsicht eine Herausforderung waren, weil die Arbeitskräfte teilweise als stumme Teilnehmer:innen teilgenommen haben und für die Führungskräfte nicht nachvollziehbar war, ob diese aktiv an dem Meeting teilnehmen oder mit anderen Dingen beschäftigt sind. Das Einschalten der Kamera wurde in einigen Fällen von den Arbeitskräften, trotz direkter Anrede, verweigert (P2, Zeile 726-727).

Bei der Zusammenarbeit im Home-Office nannten Führungskräfte die Problematik, dass die Arbeitskräfte bei der virtuellen Arbeit teilweise weniger Fragen gestellt haben. Es wird vermutet, dass die Hemmschwelle bei Online-Meetings größer ist. Argumentiert wurde, dass das Nachfragen persönlich einfacher ist, da die Person sieht, ob die andere Person gerade Zeit hat. Bei der Nutzung von digitalen Medien kam es weniger zu Rückfragen, da ersichtlich war, dass die Führungskraft aufgrund eines Meetings oder eines Telefonats beschäftigt war.

*„[...] was wir dann halt während der Pandemie einfach gemacht haben. Aber da habe ich dann einfach ganz viel halt gesagt, wenn du siehst, keine Ahnung, ich bin jetzt gerade in einem Call oder so, dann schreib doch einfach und sobald es geht, melde ich mich dann eh und ja, also da hat es sicher bei manchen eine Hemmschwelle gegeben, das glaube ich schon, ja.“ (P2, Zeile 819-823)*

Aufgrund der beschriebenen Problematik, dass Arbeitskräfte im Home-Office weniger nachgefragt haben, war eine klare Kommunikation der Aufgaben notwendig, um ein falsches Verständnis der Aufgaben oder gar eine doppelte Bearbeitung zu vermeiden.

*„So okay ich mach jetzt das, oder ich fang jetzt mit dem an, also diese kleinen Abstimmungen fehlen irgendwie danach und man muss da wirklich schauen als Führungskraft das den Leuten wirklich alles klar ist, dass man auch Platz für Fragen lässt und wirklich Klarheit schafft bei den bei den Aufgaben und auch Doppelgleisigkeiten vermeidet.“ (P1, Zeile 496-499)*

Einige Führungskräfte nannten, dass es ihnen schwergefallen ist, den Arbeitskräften hinsichtlich der virtuellen Arbeit zu vertrauen, dass eine Arbeitsleistung erbracht wird. Es

wurde teilweise geprüft, ob die Mitarbeiter:innen im Kommunikationstool als anwesend aufgeschienen sind.

*„Und dann die Mitarbeiter:innen nicht mehr so dauernd vor einem zu haben, sondern nur schauen zu können, okay ist der jetzt in Teams online oder nicht so quasi, das war schon irgendwie eine Umstellung. Also es hat wahrscheinlich auch was mit Vertrauen ein bisschen zu tun, was man neu aufbauen muss, glaube ich.“ (P2, Zeile 229-232)*

Vermeehrt wurden die Kontrolle dadurch gestaltet, ob die aufgegebenen Arbeiten erledigt wurden.

Viele der befragten Führungskräfte setzten jedoch auf das Vertrauen ihren Mitarbeiter:innen gegenüber, dass auch im Home-Office die gewohnte Arbeitsleistung erbracht wird, weshalb kaum Kontrollen durchgeführt wurden.

*„Nein, also bei meinem Team wusste ich, ich kann wirklich drauf vertrauen [...]“ (P4, Zeile 590)*

Jedoch wurde von einigen Führungskräften genannt, dass ihnen bewusst war, dass von den Arbeitskräfte kleine Hausarbeiten, wie die Waschmaschine ein- oder auszuräumen, im Home-Office erledigt wurden. Dies wurde jedoch von keiner Führungskraft negativ beurteilt, sondern eher vermittelt, dass dies halt dazugehöre und ein großer Vorteil sei.

*„Die dann sind auch Geschirrspüler ausräumen, Waschmaschine ausräumen während der Arbeitszeit und und und. Ist alles okay, brauchen wir uns nichts vormachen, aber das ist ja mal massive Stärke, das ist eine große Qualität, die wir haben.“ (P7, Zeile 1020-1022)*

Trotz dessen konnten keine großen Leistungseinbußen im Vergleich von der Arbeit im Home-Office zu jener am Betriebsstandort festgestellt werden. Es wurde von den befragten Führungskräften erläutert, dass es am Betriebsstandort leichter ist zu prüfen, ob die Mitarbeiter:innen auch tatsächlich eine Leistung erbringen. Dem entgegen hat eine der befragten Führungskräfte ausgesagt, dass die Arbeitskräfte auch im Büro anwesend sein und keine oder schlechte Arbeitsleistung erbringen können. Eine genaue Kontrolle wäre daher sowohl im Büro als auch im Home-Office aus Sicht der Führungskraft nicht fördernd.

*„Nur was ich sehe, glaube ich, und nur wenn ich die Mitarbeiter am Arbeitsplatz sehe, glaube ich, dass er was arbeitet. Ist ein Irrtum. Ich kann genauso im Office nichts machen. Also, wenn ich im Büroplatz sitz oder irgendwo halt arbeite, kann das genauso ein Desaster sein. Da ist eher mehr Freiheit, mehr liberales denken ist besser*



*als wie wenn du, wenn du hier ja, immer diese stringente Kontrolle hast oder haben willst.“ (P7, Zeile 983-988)*

Weiters war auch das Onboarding schwierig zu bewerkstelligen, weil das Onboarding bisher nur persönlich erfolgt ist und es kein Konzept für eine virtuelle Einführung gab. Problematisch war, die neuen Arbeitskräfte auf die Aufgaben einzuschulen sowie die Einbindung der Personen in das Team sicherzustellen. Zudem war die Einschätzung schwierig, ob die neu eingestellte Person gute Arbeitsleistung erbringt. Die befragten Führungskräfte konnten diese Herausforderung allerdings gut meistern, in dem die neuen Mitarbeiter:innen bestehenden Arbeitskräften zugeteilt wurden und die Arbeitsleistung anhand der erbrachten Leistung gemessen wurde. (P1, Zeile 1253-1257; P2, Zeile 707-711). Trotz dieser Herausforderungen wurde im Rahmen des Interviews von einer Person positiv berichtet, dass sich die in der COVID-19-Pandemie eingestellten Arbeitskräfte trotz der virtuellen Zusammenarbeit sehr gut in das Team integriert haben.

*„[...] wenn du die dann eben Online einstellst und es immer online ist und dann, keine Ahnung, du persönlich die dann das erste Mal siehst und so, dass das halt dann voll passt, oder auch im Team dann gepasst hat, das war voll schön.“ (P2, Zeile 680-683)*

Die Führungskräfte mussten aufgrund des Ansteckungsrisikos das Recruiting in einigen Fällen online durchführen. Hier wurde oftmals genannt, dass die Führungskräfte persönliche Vorstellungsgespräche bevorzugen, da die Körpersprache über virtuelle Meetings nicht gut beobachtet werden kann. (P4, Zeile 554-557)

Weiters kam es in einer Firma langfristig, aufgrund der fehlenden Kompensation der Mehrkosten durch die Arbeit im Home-Office, zu Konflikten, da die Arbeitskräfte sehr unzufrieden mit der Situation waren, dass sie diese Mehrkosten selbst tragen mussten. Später wurde eine entsprechende Kompensation durch das Unternehmen vorgenommen. (P3, Zeile 392-397)

### **Kurzarbeit**

Kurzarbeit wurde nur in einem der zehn befragten Unternehmen für einen Zeitraum von drei Monaten eingeführt. Die Kurzarbeit wurde eingeführt, da einige Betriebe geschlossen wurden und die Auftragslage somit nicht absehbar war. Im Rahmen der Kurzarbeit wurde ein Journaldienst aufrechterhalten, um die wichtigsten Aufgaben zu erledigen. (P4, Zeile 138-140; P4, Zeile 146-147) Die Zeit in der Kurzarbeit wurde von dem Unternehmen als Chance erkannt, Schulungen durchführen zu können, die ansonsten eher schwer im alltäglichen Arbeitstag einzubinden sind.

*„[...] wir haben natürlich hin und wieder dann auch die Zeit genutzt, wo alle zu Hause sind für Schulungen, die wir praktisch über Teams oder andere Tools virtuell gemacht*

*haben und wo vor allem für Schulungen, wo unter dem Jahr eh keine Zeit ist, so Sicherheitsschulungen und so [...]“ (P4, Zeile 330-332)*

### **5.2.3 Auswirkungen der COVID-19-Pandemie**

#### **Führungserfolg**

Eine der befragten Führungskräfte hat genannt, dass diese Krise momentan zu einer *Lähmung* geführt hat und dass die Personen sich erst auf die Krise einstellen mussten, bevor weitergearbeitet werden konnte.

*„Weil also, das kann ich mir schon erinnern. Das war bei uns schon so, dass da 5-mal täglich die Fallzahlen besprochen wurden. Sehr ausgiebig. Ja, das gehört dazu. Man muss sich damit beschäftigen und irgendwann ist dann auch mal gut.“ (P3, Zeile 893-895)*

Es kam aufgrund dieser Lähmung und dem fehlenden Equipment kurzfristig zu einem *Leistungseinbruch* bei den Arbeitskräften.

*„Und also ich habe Leute mit einem Nokia Handy nach Hause geschickt eine Woche lang. Sie können sich vorstellen, was der Dienst gemacht hat, ja.“ (P9, Zeile 469-471)*

Die befragten Unternehmen gaben jedoch an, dass der Leistungseinbruch nur sehr kurz war, da unter anderem adäquates Equipment recht schnell gestellt werden konnte.

Im Übrigen gab es bei den Unternehmen keine dysfunktionale Fluktuation. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Arbeitskräfte zu Beginn der COVID-19-Pandemie Angst um ihren Job hatten und daher abgewartet haben, wie sich die Situation entwickelt. Die Fehlzeiten sind zeitweise gestiegen, dies ist zum einen auf Risikopersonen und zum anderen auf COVID-19 Infektionen oder Verdachtsfälle zurückzuschließen (P2, Zeile 844-848).

#### **Auswirkungen auf das Führungsverhalten**

Viele der befragten Führungskräfte gaben an, dass die Veränderung speziell bei der Kommunikation stark spürbar war. Die Kommunikation wurde insbesondere deshalb verstärkt, um die Arbeitskräfte über die aktuellen Maßnahmen zu informieren, aber auch um Probleme wie vermeintliche Infektionen zu klären (P9, Zeile 191-200).

Eine befragte Führungskraft gab an, dass eine Verstärkung der Kommunikation nicht notwendig war, da es auch bereits vor Beginn der Corona-Pandemie einen regen Austausch in der Abteilung gab.

*„Deswegen ich versuch. Also generell, wir versuchen schon immer eine offene Kommunikation mit allen Mitarbeitern zu haben und deswegen war jetzt gefühlt in dem*

*Zeitraum der Kommunikationsbedarf nicht höher als sonst. Also wir haben an sich eigentlich schon gerade, sagen wir mal in unserer Abteilung, wirklich einen sehr regen Austausch, tagtäglichen Austausch, auch privaten Austausch, wie es einen geht und dergleichen [...]“ (P5, Zeile 272-276)*

Die Kommunikation wurde bei den meisten Unternehmen über virtuelle Kommunikationsplattformen oder per Telefon durchgeführt. Dazu wurden von vielen der befragten Führungskräfte regelmäßige Team-Meetings, teils sogar täglich, durchgeführt, um alle Arbeitskräfte zu erreichen und zu wissen, wie es den Arbeitskräften geht (P1, Zeile 328-333).

Zusätzlich nannten viele der befragten Führungskräfte, dass die Kommunikation mit den Arbeitskräften persönlicher wurde. Insbesondere wurden persönliche Schicksale der Arbeitskräfte angehört und auch gefragt, wie es der Arbeitskraft gesundheitlich und mental geht und versucht, diesen Arbeitskräften zu helfen (siehe auch Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf Arbeitskräfte in diesem Kapitel).

*„Und wenn ich dann halt gemerkt habe, dass jemanden jetzt schlecht geht, ich habe dann schon auch bewusst versucht, die Personen wieder abzuholen und ihnen irgendwie, soweit ich halt können habe, zu helfen und so, also ja, der Kontakt war eben ich habe es eh vorher schon gesagt, einfach persönlicher.“ (P2, Zeile 303-306)*

Als positiver Punkt hinsichtlich des persönlichen Austausches wurde berichtet, dass dadurch das Team näher zusammengedrückt ist und es auch möglich war, die Personen der oberen Führungskräfte besser kennenzulernen (P6, Zeile 886-889).

Eine der teilnehmenden Führungskräfte gab an, dass die Kommunikation von schwierigen Entscheidungen virtuell anders von statten gehen muss, als bei einem persönlichen Treffen, da virtuell nicht die Möglichkeit besteht, die Emotionen der Person ausreichend einschätzen zu können und abfangen zu können. In virtueller Form müssen die Entscheidungen in abgeschwächter Form kommuniziert werden und mehr Zeit für das Gespräch eingeplant werden.

*„Ich glaub das, was sich verändert hat, ist sicherlich die Art und Weise des Kommunizieren übers Telefon. Es ist umfassender geworden, umfassender um Dinge, wenn es eine Entscheidung war, wo ich wusste, die ist hart, musste ich sie abschwächen.“ (P9, Zeile 679-681)*

Zudem erwähnte eine Person, dass die Kommunikation strukturierter geworden ist, da die Abstimmung tatsächlich mit der jeweiligen Führungskraft erfolgt ist und nicht mit anderen (darüberstehenden) Führungskräften. Am Betriebsstandort ist dies leichter möglich, da man sich hier auch zufällig begegnet und Themen ansprechen kann. Im Home-

Office muss dieser Kontakt proaktiv hergestellt werden, weshalb dieser Austausch geringer ausgefallen ist (P9, Zeile 734-745).

Bei einer Führungskraft kam es zu Konflikten zwischen den beiden Gruppen, da Fehler oder Probleme der anderen Gruppe zugeschrieben wurden. Dies konnte jedoch von der Führungskraft recht schnell durch 1:1 Gesprächen mit den Arbeitskräften geklärt und aufgelöst werden.

*„Und plötzlich sind Sachen aufgekommen wie, naja, die haben gestern das und das nicht gemacht, das hatte ich ja vorher in sieben Jahren [...] noch nicht gehört gehabt.“ (P6, Zeile 342-343)*

*„[...] Das erste war mit ernsthaften Gesprächen mit jedem der mit sowas gekommen ist. Also wenn ich das nur gehört habe, sind wir zu zweit im Büro gesessen und haben uns darüber unterhalten, was Empathie bedeutet (lacht).“ (P6, Zeile 362-364)*

Spezifisch auf die COVID-19-Pandemie wurde genannt, dass es teilweise zu Konflikten zwischen der Führungskraft und den Arbeitskräften hinsichtlich der Impfpflicht gekommen ist. Einige Arbeitskräfte wollten sich nicht mit einem Coronaimpfstoff impfen lassen. Zu dem damaligen Zeitpunkt war es jedoch verpflichtend, dass Arbeitskräfte geimpft oder getestet waren. Ist eine Arbeitskraft ungetestet zum Dienst erschienen, musste diese nach Hause geschickt werden.

*„Einen musste ich dann aufgrund der Gesetzeslage ein paar Tage Dienst freistellen. Weil der weder getestet noch geimpft war und da hat es ja kurze Zeit die Bestimmung gegeben, dann darfst du nicht arbeiten. Also das war dann noch auch eine relativ harte Entscheidung, aber es ist halt so, weil wenn was passiert, haftest du als Arbeitgeber.“ (P4, Zeile 710-713)*

### **Führungskräfte**

Die meisten befragten Führungskräfte gaben an, dass der Beginn der COVID-19-Pandemie nicht spurlos an ihnen vorübergegangen ist. Insbesondere in den Top-Positionen wurde genannt, dass die Angst aufgetreten ist, wie sich die wirtschaftliche Lage durch diese Krise entwickeln wird (P8, Zeile 110-113). Zudem wurden angegeben, dass man zu Beginn ratlos war (P10, Zeile 153-154) und zum Teil schlecht geschlafen hat. Auch die verlängerte Erreichbarkeit wurde von einigen der befragten Führungskräfte angesprochen (P9, Zeile 184). Eine Person hat angesprochen, dass es problematisch war, die Grenzen zwischen der Arbeit im Home-Office und der Freizeit zu ziehen und es daher schwierig war, nach der Arbeit abzuschalten (P2, Zeile 261-264)

Durch ungeplante Ausfälle wurde von einer Führungskraft genannt, dass das Aushelfen bei Tätigkeiten, die normalerweise nicht von der Führungskraft durchgeführt werden, notwendig war, um den Betrieb aufrecht zu erhalten.

*„Heftig war es halt dann, wenn so Wellen wieder durch die Firma die Firma gegangen sind, da wars halt dann wirklich so, wenn mehrere ausgefallen sind, spezielle im Back-office ja ok, da darfst du dir halt als Führungskraft auch nicht zu schade sein da mit an zu, gewisse Dinge mit anzupacken und auch Kunden telefonieren, Störungsannahme machen und so weiter das gehört halt dazu.“ (P4, Zeile 483-486)*

### **Arbeitskräfte**

Als veränderte Rahmenbedingungen zum Zeitpunkt des ersten Lockdowns wurde von den Führungskräften genannt, dass die Arbeitskräfte teilweise Angst hatten und sehr viel Unsicherheit bestand. Themen waren hier insbesondere die Ansteckungsgefahr mit COVID-19, da gerade zu Beginn nicht sicher war, wie sich der Virus auf die Gesundheit auswirkt. Zudem kam teilweise die Angst um den Job.

*„Aber ich glaube, dieser Lockdown hat alles ein bisschen zum Stillstand gebracht und ein bisschen verlangsamt und auch zu viel Angst geführt, ja. Eben, dass man erkranken könnte, dass jemand, den man kennt, erkranken könnte, das war das eine und das andere war auch die Jobsicherheit, glaube ich.“ (P3, Zeile 234-237)*

Die befragten Führungskräfte haben überwiegend genannt, dass sie in dieser Zeit oftmals die mentale Stütze der Arbeitskräfte waren und versucht haben, die Angst der Arbeitskräfte abzufangen. Hier wurde auch von einer Führungskraft angesprochen, dass diese auch nachsichtiger mit den Arbeitskräften umgegangen ist.

*„Und man hat sicher, wenn du normalerweise im Büro gesessen bist, dann hättest du sicher über viele Dinge nicht so hinweggesehen. Wie ist es halt dann im Home-Office, gerade zu Beginn, wie die Situation so fordernd war, für alle, schon gemacht hast. Also da waren wir schon ein bisschen, ja weniger streng bei manchen Dingen.“ (P2, Zeile 307-310)*

Die Erreichbarkeit der Arbeitskräfte hat zudem zugenommen. Viele Führungskräfte gaben an, dass die Arbeitskräfte sich gerade zu Beginn sehr engagiert haben und auch außerhalb der normalen Arbeitszeiten erreichbar waren.

*„Und das war schon insofern interessant, dass wenn man dann wirklich von den Kolleginnen und Kollegen was gebraucht hat, also da hat niemand dann auch zurückgeschreckt einmal um 19:00 Uhr anzurufen oder zu Fragen ‚geh bitte könnt ihr uns das noch schicken?‘ also diese Flexibilität hat extrem zugenommen.“ (P10, Zeile 288-291)*

Grund für die längere Erreichbarkeit könnte sein, dass die Arbeitskräfte sicherstellen wollten, dass sie auch im Home-Office ihrer Arbeit nachgehen. Hier wurde von einer Führungskraft genannt, dass es auch wichtig ist, das Vertrauen an die Arbeitskräfte zu kommunizieren. Damit könnte diese erhöhte Arbeitsbereitschaft und die damit verbundenen Überstunden reduziert werden.

*„Ganz ein großes Thema ist das Vertrauen, dass man das auch kommuniziert, dass man sagt, ‚du, wenn du in Home-Office bist, dann vertraue ich dir, dass du was arbeitest‘“ (P10, Zeile 645-646)*

Als langfristigen Effekt der Corona Krise wurde von einer Führungskraft genannt, dass die Arbeitskräfte die Auswirkungen der Schutzmaßnahmen als anstrengend empfunden haben. Dieser Unmut ist insbesondere gegen die Politik aufgekommen und weniger gegenüber dem Unternehmen, da den Arbeitskräften klar war, dass das Unternehmen die angeordneten Schutzmaßnahmen umsetzen muss. Allerdings haben die Arbeitskräfte diesen Unmut in die Arbeit getragen und die Führungskräfte mussten mit dieser Situation umgehen.

*„Vielleicht am ehesten noch waren da halt die Diskussionen dadurch, dass wir ein Produktionsbetrieb sind, dass die Leute im Sommer vielleicht über die Masken geächzt und gejammert haben, weil es natürlich, wenn du mit so einer Maske dann den ganzen Tag, vor allem dann wo die Zeit, wo die FFP 2 Maske war, auch noch schon anstrengende körperliche Tätigkeiten machen muss, dass das ja halt irgendwann mal keinen Spaß mehr macht, das ist klar, und dass die Leute dann vielleicht anfangen da ein bisschen zu muhen und zu mähen, aber sie wissen am Ende des Tages auch, dass das nicht Verordnungen sind, die von der Firma aus gekommen sind, sondern das war halt eher ein Muhen und Mähen gegen die Politik.“ (P5, Zeile 236-243)*

*„Hat man halt als Führungskraft mit Ihnen gesprochen, aber natürlich sie haben ihren Frust ablassen können, aber sie haben genauso gewusst, dass DU nichts dran ändern kannst, wie sonst irgendwer anderer, was gerade dran ändern kann, außer die Politik.“ (P5, Zeile 249-251)*

Außerdem wurde genannt, dass die Führungskräfte teilweise das Gefühl hatten, dass manche Personen im Home-Office vereinsamen, weshalb die Führungskräfte fixe Zeiten eingeführt haben, um mit diesen Mitarbeiter:innen in Kontakt zu treten. Im Rahmen der Meetings wurde dann nachgefragt, wie es den Personen geht und, ob sie Hilfe benötigen (P1, Zeile 257-258)

Der Zusammenhalt des Teams in der COVID-19-Pandemie wurde als sehr positiv beschrieben. Besonders die Einstellung, dass es gemeinsam voran geht und dies

gemeinsam durchgestanden wird, wurde positiv hervorgehoben. Um dies zu erreichen, mussten die Arbeitskräfte zuvor die Sicherheit vermittelt bekommen, dass der Arbeitsplatz gesichert ist, und es aufgrund der Kurzarbeit nur zu geringen finanziellen Einbußen kommt.

*„[...] da wussten sie, okay, mein finanzieller Verlust oder der Verlust hält sich Grenzen, die Arbeitsplätze sind gesichert und da hat sich einfach dieser Geister geben ‚Okay, gemeinsam schaffen wir das‘.“ (P4, Zeile 472-473)*

Zudem wurde positiv vermerkt, dass das Team, aufgrund der gemeinsamen Bewältigung der durch die COVID-19-Krise ausgelösten Herausforderungen, näher zusammengedrückt ist.

*„Ich meine man kann sagen, wir sind vielleicht irgendwie näher zusammengedrückt, ja“ (P8, Zeile 482-483)*

#### **5.2.4 Resümee**

Die befragten Führungskräfte waren aufgrund der COVID-19-Pandemie mit einer neuartigen Situation konfrontiert. Als erster Punkt auf der Liste der Führungskräfte stand die Aufgabe, den Dienstbetrieb aufrecht zu erhalten. Zum Schutz vor Ansteckungen wurden als Maßnahmen Home-Office, die Bildung von Gruppen und die räumliche Distanz am Betriebsstandort getroffen. Zum späteren Zeitpunkt wurden dann auch eine Masken und Testpflicht eingeführt. Welche Herangehensweise, also ob Home-Office, Gruppenarbeit oder die räumliche Trennung am Standort gewählt wurde, hing stark von der jeweiligen Tätigkeit des Unternehmens ab. Insbesondere jene Betriebe, welche ihre Arbeit fast ausschließlich am Computer verrichten, haben als erste Maßnahme die Arbeitskräfte mit dem vorhandenen Equipment nach Hause geschickt und angeordnet, dass diese erreichbar sein müssten. Auffällig ist, dass viele Führungskräfte zu Beginn der COVID-19-Pandemie mit organisatorischen Dingen beschäftigt waren, und das Tagesgeschäft in den Hintergrund gerückt ist. Dies speziell dann, wenn die Entscheidungen nicht von der oberen Führungsebene getroffen wurden, sondern von den befragten Führungskräften selbst entschieden werden mussten.

Hinsichtlich Home-Office gab es einige Herausforderungen für Führungskräfte. Darunter fanden sich zum einen das fehlende Equipment und zum anderen die Organisation der Arbeit im Home-Office. Als Herausforderungen wurden hier zum einen auch die Kommunikation genannt. Zudem musste das Recruiting und Onboarding der neuen Arbeitskräfte virtuell von statten gehen. Dies wurde vor Beginn der COVID-19-Pandemie

ausschließlich persönlich durchgeführt. Aufgrund des Ansteckungsrisikos mussten diese Prozesse virtuell abgehandelt werden, obwohl es diesbezüglich keine Konzepte gab.

Ebenfalls häufig angesprochen wurde das Wohlbefinden der Arbeitskräfte. Arbeitskräfte waren in der Zeit der COVID-19-Pandemie häufig mit Ängsten und Unsicherheiten konfrontiert. Die Führungskräfte mussten handeln und versuchen, den Arbeitskräften die Sorgen zu nehmen. Dies erfolgte größtenteils im Rahmen von einer verstärkten Kommunikation.

Kurzarbeit wurde nur in einem der befragten Unternehmen eingeführt, da die Auftragslage bei den befragten Unternehmen kaum eingebrochen ist, beziehungsweise Dienstleistungen erbracht werden, welche Standortunabhängig sind. Zudem wurde das Konzept der Kurzarbeit von einer Person als negativ erachtet, da Unternehmen in der Lage sein sollten, kurzfristige Einbrüche verkraften zu können.

Wie die Führungskräfte, trotz der beschriebenen Herausforderungen und Veränderungen der COVID-19-Pandemie trotzdem erfolgreich führen können, soll das nächste Kapitel klären.

### **5.3 Führungserfolg in Krisenzeiten**

In diesem Kapitel werden die von den befragten Führungskräfte angesprochenen Erfolgskriterien für den Führungserfolg behandelt. Dabei wurden von den Interviewteilnehmer:innen teilweise nicht differenziert, wie sich der Führungserfolg allgemein von jenem in der Krise unterscheidet. Aufgrund der getroffenen Aussagen wird dennoch in dieser Arbeit versucht, die allgemein gültigen Erfolgskriterien von jenen zu trennen, welche insbesondere in einer Krise wichtig sind. Diese Entscheidung wurde getroffen, um Ergebnisse übersichtlicher zu gestalten. Dieses Kapitel umfasst, wie Führungskräfte das Führen gelernt haben, die Definition von Führungserfolg, sowie Maßnahmen, die zum Führungserfolg, innerhalb und außerhalb von Krisenzeiten führen und, wie oder woran der Führungserfolg gemessen werden kann.

#### **5.3.1 Führungserfolg – wie lernt man Führung?**

Im Rahmen der Interviews hat sich das Thema ergeben, wie Führungskräfte ihr Verhalten und die Art der Führung erlernt haben.

Von den befragten Personen wurde oftmals berichtet, wie diese gelernt hätten, Führungskraft zu sein. Dabei wurden im Rahmen der Interviews genannt, dass Führung hauptsächlich durch die Ausführung der Führungstätigkeit gelernt wurde.



*„Und das halt einfach ehrlich zu kommunizieren. Also das versuche ich zu machen. Und das habe ich vielleicht zu Beginn nicht gemacht. Also wie wir am Anfang angefangen haben. Ich meine es sind halt mittlerweile doch acht Jahre oder so und da lernt man schon dazu. Das ist sicher in den letzten Jahren so gekommen, dass man da offener kommuniziert, miteinander.“ (P8, Zeile 561-564)*

Dabei wurde viel auch durch die Beobachtung erfahrenerer Führungskräfte oder durch den Austausch mit diesen, gelernt. Dies Form des Lernen wurde besonders in der Anfangszeit als Führungskraft genutzt.

*„Also man lernt ja recht rasch, dass es auch andere Kollegen gibt, die schon mehr Berufserfahrung haben. Ich hatte damals einen Vorstand, der quasi mein ja Lehrvater diesbezüglich war und er hat es verstanden Freiheiten zu lassen, aber auch ein guter Ansprechpartner zu sein oder Dinge vorzuzeigen, ja nicht Ansprechpartner unbedingt im Sinne von einem Coaching, aber Ansprechpartner zu sein, wo er was vorgezeigt hat, und dann habe ich mir gedacht, naja, wenn der das macht, kann es nicht so falsch sein. Mache ich es auch.“ (P7, Zeile 129-134)*

Zudem wird von den Führungskräften auch so geführt, wie sie Führung als Mitarbeiter:innen gerne erleben würden. Dabei wird von einer befragten Person auch mitgegeben, dass es dabei um das eigene Empfinden geht und andere Arbeitskräfte dies möglicherweise anders sehen würden.

*„Aber das sind halt auch so also Themen, weiß ich nicht, die mir auch wichtig sind als Mitarbeiterin. Also ja. Wird jemand anderes wahrscheinlich anders sehen.“ (P2, Zeile 556-557)*

Einige der befragten Führungskräfte gaben an, dass sie durch die Zusammenarbeit mit anderen oder ehemaligen Führungskräften allerdings auch gelernt hätten, wie sie selbst nicht führen wollen.

*„Also viele Prägungen aus meinem ehemaligen Umfeld oder meinem ehemaligen beruflichen Umfeld mitgenommen. Und da habe ich viele Dinge, die ich gesagt habe, so werde ich niemals machen und das haben wir von Beginn an eigentlich so eingehalten.“ (P8, Zeile 570-572)*

Eine Führungskraft gab an, dass sie jedoch auch an sich selbst ab und an Fehlverhalten feststelle. In diesem Fall reflektiert die Führungskraft das Verhalten und korrigiert es.

*„Ja, weil ich habe mir dann immer geschworen, boah das mache ich sicher nicht. Ja, und wenn ich dann gemerkt habe, Hoppla, jetzt habe ich genau das gemacht, ja, was*

*der gemacht hat, habe ich mich immer vollkommen resettet und habe mir gesagt, das will ich nicht.“ (P9, Zeile 1091-1093)*

Die wenigsten Führungskräfte gaben an, dass diese Führung im Rahmen von Ausbildungen erlernt hätten. Eine Führungskraft kritisierte die angebotenen Schulungsausbildungen scharf.

*„Ich würde überhaupt, also man zeige mir überhaupt einmal Führungsausbildungsschulungen, also die, die wirklich in die Richtung gehen, ob da jetzt die Krise dabei ist oder nicht, sei mal dahingestellt, ja.“ (P7, Zeile 1332-1334)*

### **5.3.2 Definition von Führungserfolg**

Um ein besseres Verständnis von Führungserfolg zu erhalten, wurden die Führungskräfte gefragt, wie sie Führungserfolg definieren würden. In den Definitionen fanden sich die Erledigung der Arbeitsaufgaben, Engagement, Motivation und Freude an der Arbeit.

*„Also wenn das Endergebnis stimmt und alle das mit Freude gemacht haben. Dann war mein Job ganz gut. Würde ich sagen.“ (P8, Zeile 371-372)*

Weiters wurde genannt, dass es auch wichtig ist, dass die Arbeitskräfte ihre Tätigkeit und die Zusammenhänge verstehen und dies auch zeigen können.

*„[...] auch das Verständnis für das Thema und also für ihre Arbeit eigentlich. Also, dass ihre Arbeit richtig machen und das auch noch nach außen hin so wahrgenommen wird.“ (P1, Zeile 647-648)*

Als weiterer Punkt wurde angegeben, dass Führungserfolg auch durch das Engagement der Arbeitskräfte, Herausforderungen zu bewerkstelligen, definiert wird. Allerdings unter der Prämisse, dass die Führungskraft bei Problemen zur Verfügung stehen.

*„Meine Führung ist erfolgreich, wenn meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ja allen Challenges, ja denen Sie ausgesetzt sind, gegenübertreten können. Und es meistern, mit der Vorgabe, dass sie immer ein Chef haben, bei denen sie sich ausweinen können, und der ihnen mit Rat und Tat zur Verfügung steht, sollten sie einen Rat brauchen, [...]“ (P9, Zeile 1217 – 1220)*

Wie von einer Führungskraft angesprochen, wird der Führungserfolg nicht immer erreicht.

*„[...] Was natürlich nicht sehr oft eintritt. So ehrlich muss ich auch sein, das gelingt mir jetzt nicht, nicht bei jedem Projekt, aber das wäre das Ziel, ja“ (P8, Zeile 378-379)*

Grund dafür sind viele weitere Faktoren wie unter anderem Aufgaben, die keine Freude bereiten.

*„Und wie gesagt, es gibt so viele Faktoren, die man auch gar nicht wirklich beeinflussen kann. Und manchmal ist per se die Arbeit nicht das, was einen happy macht und dann kann ich mich am Kopf stellen in den Meetings und er wird trotzdem nicht happy sein. Aber es gehört trotzdem erledigt [...]“ (P8, Zeile 385-389)*

### **5.3.3 Maßnahmen für Führungserfolg**

In diesem Kapitel sollen die Maßnahmen oder Vorgehensweisen erläutert werden die von den befragten Führungskräften angewandt werden, um den zuvor definierten Führungserfolg erreichen zu können.

Eine der befragten Führungskräfte gab an, dass das Verhalten von Führungskräften stabil sein sollte. Damit können Arbeitskräfte die Führungskraft gut einschätzen, wodurch Sicherheit vermittelt wird.

*„Führen durch Rituale ist das Stichwort. Das lieben die Mitarbeiter ganz besonders. Da gibt es viel Sicherheit, da weiß man, da ist man planbar, da ist alles gut“ (P7, Zeile 159-160)*

Von den befragten Führungskräften wurde angesprochen, dass aktives Zuhören von den Führungskräfte wesentlich ist, um der Arbeitskraft zu signalisieren, dass sie gehört wird und ihre Sorgen ernst genommen werden. Hier wurde von einer Führungskraft angesprochen, dass dies auch dann notwendig ist, wenn bereits im Gespräch klar ist, dass etwas nicht möglich sein wird. Diese Herangehensweise zeigt den Arbeitskräften, dass diese wertgeschätzt werden. (P2, Zeile 613-618)

Weiters wurde erwähnt, dass es bedeutend ist, die Arbeitskräfte anhand ihrer Qualifikationen richtig einzusetzen. Damit ist gemeint, dass Führungskräfte einschätzen müssen mit welchen Arbeiten die spezifische Arbeitskraft betraut werden kann. Es ist wichtig zu wissen, bei welchen Arbeiten die Mitarbeiter:innen Unterstützung benötigten und in welcher Form diese gegeben werden sollte. Gerade bei der Einschulung wurde hier zudem genannt, dass es wesentlich ist, sich als Führungskraft nicht aus der Ruhe bringen zu lassen.

*„Du musst herausfinden, was deine Mitarbeiter für Typen Mensch sind und sie dann dementsprechend einfach richtig einsetzen, weil du kannst halt nicht jeden für alles perfekt einsetzen. Der eine ist darin besser, der andere ist dort drin besser und du musst als Führungskraft, ja, versuchen herauszufiltern, wen lässt du was am besten wie machen, weil ja. [...] Es gibt auch Mitarbeiter, die brauchen wirklich, denen musst du jeden Handschritt vorkauen, auch das gibt es. Aber dann musst du es halt wissen,*

*dass der so ist, dann darfst du dich bei dem auch nicht aus der Ruhe bringen lassen.“*  
(P5, Zeile 554-560)

Von einer anderen Führungskraft wurde bestätigt, dass die Art der Führung personenbezogen erfolgen sollte, allerdings verweist diese Führungskraft auch darauf, dass es nicht immer einfach ist, die jeweiligen Arbeitskräfte unterschiedlich zu behandeln, wenn der benötigte Führungsstil nicht von der Führungskraft angewandt wird.

*„[...] ich mein man versucht natürlich individuell auf jeden einzugehen, aber wenn jetzt wer irgendwie einen Führungsstil benötigen würde, möglicherweise, der überhaupt nicht meinem Naturell entspricht, dann wäre es wahrscheinlich sehr hart für mich.“*  
(P8, Zeile 675-678)

Insbesondere in Bezug auf die virtuelle Arbeit wurde genannt, dass die Anweisungen und die Delegation von Aufgaben sehr klar kommuniziert werden müssen, um ‚Themenverfehlungen‘ (P1, Zeile 505-509) zu vermeiden, eine doppelte Bearbeitung der Aufgaben zu verhindern und Abhängigkeiten innerhalb von Projekten zu klären. Zudem kann durch eine klare Kommunikation Missverständnisse ausgeräumt werden.

*„Ja, dass keine Missverständnisse geben kann. Also Kommunikation ist an sich nicht so einfach und je klarer was festgeschrieben ist, desto weniger Missverständnisse gibt es. Gerade wenn du in Englisch kommunizierst. Und das haben wir des Öfteren, weil wir halt auch englischsprachige Sachen machen und ja, da häufen sich die Missverständnisse. Und je klarer etwas festgehalten ist, desto weniger Probleme gibt es dann im Nachgang.“* (P8, Zeile 350-354)

Die virtuelle Zusammenarbeit muss gut organisiert werden, wie beispielsweise mit Aufgabenübersichten und der Nutzung von digitalen Technologien wie Whiteboards (P1, Zeile 281-284). Zudem muss, gerade bei der virtuellen Zusammenarbeit, Raum für Rückfragen geschaffen werden. Wie bereits beschrieben, wurde von vielen Führungskräften angesprochen, dass es im virtuellen Raum eher eine Hemmschwelle der Arbeitskräfte gibt, bei Unklarheiten nachzufragen (P2, Zeile 820-823). Eine befragte Führungskraft gab hier an, dass es essenziell ist, die Arbeitskräfte aktiv zum Rückfragen zu motivieren (P1, Zeile 339-341). Damit können Missverständnisse geklärt werden.

Eine Führungskraft kritisierte, dass manche Führungskräfte denken würden, dass Führung nur am Betriebsstandort funktionieren könnte. Die befragte Person gab an, dass es bei Führung wichtig ist, die Arbeitskräfte teilhabenzulassen und die gleiche Idee zu teilen. Damit können auch Personen im Home-Office erreicht werden.

*„Führung geht anders, Führung ist an der Idee teilhaben lassen und schaffe Werkzeuge, dass die Ideen auch dich im Home-Office erreichen. Die Leute wollen dann*

*eh Teil des Ganzen sein und wollen eh dabei sein und Fragen nach wie ist das und wie ist das, wenn man jetzt diese Plattformen anbietet, dann fühlen sie sich auch mitgenommen und schätzen natürlich diese Freiheiten.“ (P7, Zeile 1011-1014)*

Eine weitere Führungskraft hat genannt, dass Führung nach oben sehr wichtig ist, damit gewünschte Veränderungen herbeigeführt werden können. Durch das Wissen darüber, wie die obere Führungskraft denkt, kann der Ausgang der Entscheidung beeinflusst werden, wodurch die Führungskräfte erreichen können, was sie sich vorgenommen haben. (P9, Zeile 1161-1166). Dies Vorgehensweise kann auch dabei helfen, Prozesse oder die Zusammenarbeit zu verbessern (P5, Zeile 727-728).

Für eine der befragten Führungskraft war es außerdem auch bedeutsam, dass der Druck von oben nach unten gefiltert und abgeschwächt wird, damit ein gutes Betriebsklima aufrechterhalten wird und keine Unsicherheiten im Team entstehen (P6, Zeile 671-677).

Von den befragten Führungskräften wurde angegeben, dass es wichtig ist, den Arbeitskräften Feedback zu geben. Durch positives Feedback, insbesondere bei zusätzlichen Aufgaben, kann Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiter:innen vermittelt werden kann.

*„Ja, ich glaube Wertschätzung ist auch ein supergutes Thema. Also schon auch sagen, wenn jemand was besonders gut macht, also nicht übertrieben loben, das mag ich auch gar nicht, aber ja.“ (P2, Zeile 886-888)*

Das Recruiting muss weiters gut gestaltet sein, um sicherzustellen, dass sich die neue Person in das bestehende Team integrieren kann und auch um zu verhindern, dass die Person vorzeitig wieder aus dem Unternehmen ausscheidet, da dies auch mit einer großen finanziellen und persönlichen Belastung einhergeht. Hier wurde genannt, dass die Erwartungen der Führungskraft und die Jobanforderungen gut beschrieben werden müssen, um der potenziellen Arbeitskraft möglichst viel Einblick in die Arbeitsposition zu geben.

*„[...] Aber ich bin wirklich der Meinung, je besser man dem oder je näher man dem neuen Mitarbeiter erklären kann, was auf ihn wartet. Und wenn er sich da richtig gut drauf einstellen kann und da keine bösen Überraschungen auftreten, dann ist diese Einschulungszeit, die uns Schweiß und Ärger, manchmal Tränen und Blut kostet, wirklich. Das ist irre, bis die fähig sind, bei uns auf der Fläche allein gelassen zu werden, das ist ein Aufwand vom finanziellen spreche ich noch gar nicht [...].“ (P6, Zeile 172-176)*

*„Ja und wenn vorher das Recruiting gescheit funktioniert, dann haben wir auch jemanden wo es sich lohnt das zu investieren und nicht nur einstellt damit da jetzt*

*jemand auf der Liste steht. Die sind meistens schneller wieder weg als man Bab sagen kann“ (P6, Zeile 183-185).*

#### **5.3.4 Maßnahmen für Führungserfolg in Krisenzeiten:**

Von einer Führungskraft wurde erläutert, dass in Krisenzeiten immer Selbstschutz vor Fremdschutz gilt (P7, Zeile 304). Insofern sei es bedeutsam, zuerst den Selbstschutz herzustellen. In der COVID-19-Pandemie wurde dies durch räumliche Distanz, Maskenpflicht und Testungen sichergestellt. Erst wenn der Selbstschutz funktioniert, kann auch der Fremdschutz gewährleistet werden. (P7, Zeile 646-647)

Von vielen befragten Führungskräften wurde genannt, dass Entscheidungen in unsicheren Zeiten rasch getroffen werden müssen. Eine der befragten Führungskraft sagte aus, *„[...] eine schlechte Entscheidung ist besser als keine Entscheidung“* (P9, Zeile 766). Eine andere Führungskraft meinte dazu, dass Krisen sich nicht von alleine lösen, weshalb Entscheidungen in diesen Situationen unerlässlich sind (P7, Zeile 662). Werden die Entscheidungen nicht schnell genug von der Geschäftsleitung gefällt, müssen die Führungskräfte selbst die Entscheidungen treffen. Gerade in unsicheren Zeiten ist es wichtig, dass die Führungskraft den Arbeitskräften durch die getroffenen Maßnahmen Sicherheit vermitteln. Dabei muss auch sichergestellt werden, dass die Arbeitskräfte der Führungskraft vertrauen, dass diese gute und überlegte Entscheidungen trifft und zu diesen steht.

*„Sie vertrauen einfach drauf, [...] dass alles, was ich anordne, habe ich mir mit Sicherheit nicht ausgedacht. Und wenn sie in unsinnig erscheint, dann sollen sie mich bitte fragen, ich erkläre es ihnen, und wenn es keine Erklärung gibt, gibt es für mich auch keine, und dann heißt es einfach, wer zahlt schafft an und so ist der Tenor bei uns [...]“* (P6, Zeile 575-579)

Eine der befragten Führungskräfte fand es als sehr wichtig, Krisenmanager zu bestellen, die dafür verantwortlich sind, Entscheidungen zu treffen. Es müssten klare Strukturen und Verantwortlichkeiten geschaffen werden, um gut durch die Krise führen zu können, da ansonsten Chaos im Unternehmen entstehen kann. Chaos wiederum würde für Unsicherheiten bei allen beteiligten Akteuren sorgen. (P7, Zeile 662-671; P7, Zeile 716-718)

Es wurde außerdem genannt, dass eine gute Ausstattung der Arbeitskräfte mit Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) speziell für Krisensituationen notwendig ist, um in diesen Situationen erfolgreich führen zu können (P9, Zeile 810-811). Zudem ist es wichtig, dass die Arbeitskräfte auf diese Ausstattung eingeschult werden.

Insbesondere bei älteren Arbeitskräften sei dies unabdingbar, da hier das Wissen am häufigsten fehlt.

*„Und da habe ich in der Krise gelernt, dass nicht die IT-Abteilung für eine gute IT-Ausstattung zuständig ist oder nicht zu 100%, sie ist so 70% dafür zuständig. 30% gehören dem Nutzer, dass er nämlich seine IT-Ausstattung, ja, A in Schuss hält, die Passwörter weiß, dass er sozusagen alles das, was in seinem Userbereich liegt. Und jetzt nur einmal administrativ, dass er das kann.“ (P9, Zeile 816-819)*

Die Kommunikation wurde von allen befragten Führungskräften als essenziell für eine erfolgreiche Führung in Krisenzeiten genannt.

*„Ich weiß, das klingt wie aus dem Schulbuch, aber es ist wirklich so, wenn man mit den Leuten nicht redet, dann weiß man nicht, was die bewegt, und dann kriegt man die zu keiner guten Arbeit.“ (P6, Zeile 593-595)*

Der überwiegende Teil der Führungskräfte nannte eine offene und ehrlich Kommunikation in Krisenzeiten als bedeutend. Argumentationsketten waren hier, dass durch eine offene und ehrliche Kommunikation Vertrauen geschaffen werden kann, da Arbeitskräfte wissen, wie es weitergeht und wie diese selbst mitgestalten können.

*„Genau, also sie sind mit im Boot und können eigentlich da auch im gewissen Kreis mitgestalten oder mithelfen, dass es zu keinen schlimmeren Maßnahmen kommt.“ (P4, Zeile 431-432)*

Zudem wurde erwähnt, dass es entscheidend sei, auch unangenehme Dinge schnell und transparent zu kommunizieren, wodurch die Gerüchteküche unterbunden werden kann. Die Gerüchteküche, also die Weitergabe von unbestätigten und teils falschen Informationen, führt zu Unsicherheiten, wodurch die Produktivität leidet.

*„[...] wenn es Gerüchteküche gibt, beziehungsweise die Befürchtungen da sind, dann leidet die Produktivität, weil die Leute mehr beschäftigt sind ‚okay, was könnte sein‘ und auch viel mehr miteinander reden, ‚okay was, wird passieren‘, da leidet einfach die Produktivität und wenn man Dinge wirklich klar anspricht [...] Aber so und so ist das Ziel, da müssen wir hin, da ist jeder von euch gefordert [...] dann verstehen sie es auch und dann nimmst du ihnen aber die Angst vor ‚okay, verliere ich meinen Job oder nicht‘. (P4, Zeile 415-424)*

Zudem wurde von den befragten Führungskräften oft genannt, dass die Kommunikation nicht nur fachlich, sondern auch persönlicher sein sollte. Dies hilft, um die Arbeitskräfte besser einschätzen zu können und um die Bindung der Arbeitskräfte an das Team und die Führungskraft zu stärken

*„Ja auf allen Ebenen, weil ich besser einschätzen kann, was er mir sagen will. Ich kann besser einschätzen, wie er reagiert, wenn ihm etwas nicht gefällt.“ (P8, Zeile 505-506)*

*„Ja, man kann sie besser einschätzen. Man hat eine bessere Bindung, besseres Verhältnis generell [...]“ (P8, Zeile 516-517)*

Von einer befragten Führungskraft wurde angegeben, dass es wesentlich sei, die Arbeitskräfte zu verstehen, da private Probleme auch in die Arbeit getragen werden und es daher auch beruflich zu Leistungseinbußen kommen kann.

*„[...] ich glaube das man versucht, Mitarbeiter zu verstehen, ist eines der wichtigsten Dinge in der Führung, weil wenn es jemanden glaube ich privat nicht gut geht, wird er auch beruflich seine Leistung nicht wahnsinnig bringen können und wenn er sich da aber irgendwie unterstützt und verstanden fühlt, glaube ich kann es sein, dass für den Moment seine Leistung auch nicht besser ist, aber in weiterer Folge ist er dafür dankbar für die Unterstützung, glaube ich, die er da bekommen hat oder zumindest würde ich das aus Eigenerfahrung so sagen.“ (P8, Zeile 258-264)*

Der Teamzusammenhalt wurde zusätzlich als bedeutend von den Führungskräften erachtet, da ein eingeschweißtes Team Krisensituationen besser bewerkstelligen kann (P9, Zeile 1111-1114). Hier wurden Maßnahmen wie Teamevents angesprochen, um den Teamzusammenhalt zu fördern (P9, Zeile 1122-1137).

### **5.3.5 Führungserfolg messen**

Die Führungskräfte wurden gefragt, wie sie erkennen können, dass die Art der Führung erfolgreich ist. Auffallend ist dabei, dass die Leistung der Arbeitskräfte kaum an quantitativen Zahlen, sondern eher qualitativ am Verhalten der Arbeitskräfte gemessen wird.

Gemessen wird der Führungserfolg von den Führungskräften unter anderem durch aktives Feedback der Kolleg:innen (P2, Zeile 627-631). Eine Führungskraft gab allerdings an, dass es schwierig sei, einzuschätzen, ob man eine gute Führungskraft sei, da es besonders in Top Management Positionen wenig Feedback gäbe, und die eigene Wahrnehmung falsch sein kann.

*„[...] als Führungskraft hat man nämlich oftmals kein Feedback“ (P7, Zeile 724)*

*„[...] Und damit ist es aber schwieriger, als Führungskraft abzuleiten. Wann ist es eine gute, wann ist man eine gute Führungskraft. Die Eigendefinition, die eigene Wahrnehmung ja da, da kann es oftmals Defizite geben.“ (P7, Zeile 738-740)*



Von einer Führungskraft wurde erzählt, dass es in dem Unternehmen ein Stimmungsbarometer gibt, bei dem wöchentliche Fragen zu diversen Punkten gestellt werden (z.B. Zufriedenheit mit der Bezahlung) (P3, Zeile 986-988). Die Führungskraft fand dies sehr hilfreich, da dadurch recht schnell Maßnahmen getroffen werden konnten, um die Stimmung im Team zu verbessern. Eine Führungskraft führte jedoch aus, dass sie Stimmungszahlen sehr skeptisch gegenübersteht, da sich diese nicht immer auf das Verhalten der Führungskraft umlegen lassen, sondern auch durch die Gesamtsituation des Unternehmens beeinflusst werden (P7, Zeile 792-802). Eine andere Führungskraft hat auch genannt, dass es wenig Betriebsratsmeldungen von ihrem Team gab, wodurch ebenfalls von einer erfolgreichen Führung ausgegangen wird (P2, Zeile 627-631).

Oftmals wurde erwähnt, dass die Ableitung, ob man eine gute Führungskraft ist, am Verhalten der Arbeitskräfte festgemacht werden kann. Dabei waren sich viele Führungskräfte einig, dass mit Hilfe von Empathie gespürt werden kann, wie die Stimmung der Arbeitskräfte ist.

*„Man merkt es emotional auf seinen, auf seinen sensiblen Antennen selber.“ (P7, Zeile 746-747)*

Weiters wurde von der Führungskraft auch angesprochen, dass ein guter Indikator ist, wie viele Arbeitskräfte zu einer freiwilligen Betriebsveranstaltung erscheinen da dies zeigt, ob man die Arbeitskräfte erreicht hat (P7, Zeile 772-775). Ob die Art der Führung erfolgreich ist, erkennen die befragten Führungskräfte weiters daran, dass die Arbeitskräfte Herausforderungen meistern können (P9, Zeile 1217-1221) und offen mit Fehlern umgehen (P3, Zeile 611-612). Als Verhalten wurde weiters angeführt, dass die Arbeitskräfte sich engagieren und bereit sind, Mehrleistungen zu machen (P7, Zeile 865-874). Genannt wurde auch, dass es wichtig ist, dass die Arbeitskräfte motiviert sind und Spaß an der Arbeit haben (P1, Zeile 667-668).

Der Führungserfolg wurde wenig mit Hilfe von Kennzahlen wie Fluktuation oder Fehlzeiten von den befragten Führungskräften gemessen. Es wurde schon angesprochen, dass eine geringe Fluktuation vermutlich auf eine erfolgreiche Führung zurückzuschließen ist, allerdings wurden diese Kennzahlen nicht verfolgt. Die Messung von Führungserfolg anhand von Fehlzeiten wurde als wenig sinnvoll erachtet, da dies von vielen anderen Faktoren wie dem Alter der Arbeitskräfte abhängig ist und dadurch wenig Aussagekraft besitzen. (P9, Zeile 1297-1303)

### **5.3.6 Resümee**

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die befragten Führungskräfte ihre Führungstätigkeit kaum aufgrund von theoretischem Wissen, sondern eher aus der Praxis heraus gelernt haben. Dabei wurde Lernen durch Beobachtung stark praktiziert. Zudem hatte das empfundene Fehlverhalten vorhergehender Führungskräfte viel Einfluss auf das eigene Führungsverhalten der befragten Führungskräfte.

Die Führungskräfte definierten Führungserfolg sowohl an der Leistung der Arbeitskräfte als auch an deren Motivation und Engagement. Die getroffenen Aussagen beziehen sich sowohl auf die Humandimension als auch die Effizienzdimension von Führungserfolg (siehe Kapitel 2.2. *Führungserfolg*).

Als Erfolgskriterien für die Führung in Krisenzeiten wurden unter anderem eine transparente und klare Kommunikation genannt. Argumentiert wurde, dass durch eine ehrliche Kommunikation Vertrauen geschaffen werden kann. Zudem wurde der Einsatz der Arbeitskräfte gemäß ihren individuellen Kompetenzen als wichtig für eine erfolgreiche Führung genannt. Wesentlich für den Führungserfolg sei zudem ein gut strukturiertes Recruiting und Onboarding, um die richtigen Arbeitskräfte zu finden und diese gut in das Unternehmen und die Aufgaben zu integrieren. Weiters wurden auch eine persönlichere Kommunikation und die Förderung des Teamzusammenhalts genannt.

Gemessen wird der Führungserfolg von den befragten Führungskräften hauptsächlich am Verhalten der Arbeitskräfte und wenig an definierten Kennzahlen wie der Fluktuation oder Fehlzeiten. Zudem wird Feedback von den Arbeitskräften über das eigene Führungsverhalten eingefordert. In vielen Fällen wird Feedback auch durch das Verhalten der Arbeitskräfte aufgenommen.

## **5.4 Vorbereitung auf Zukünftige Krisen**

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse hinsichtlich der Vorbereitung auf zukünftige Krisen vorgestellt. Als wichtiger erster Punkt wird dabei erläutert, welche Lehren die Führungskräfte aus der COVID-19-Krise für zukünftige Krisen ziehen konnten. Anschließend werden die Maßnahmen vorgestellt, die die befragten Führungskräfte als Vorbereitung auf bevorstehende Krisen getroffen haben.

### **5.4.1 Lernen aus der COVID-19-Krise**

Es wurde von den Führungskräften kritisiert, dass es vor der Krise keinen Krisenplan gab und selbst die Kommunikation mit den Arbeitskräften schwierig war, da keine entsprechende Liste mit den Kontaktdaten der Arbeitskräfte zur Verfügung stand (P2, Zeile

759-762). In der Zwischenzeit gibt es in vielen Unternehmen Übungen zu Blackouts. Möglich ist, dass die Unternehmen aus der COVID-19-Krise gelernt haben, dass Übungen für Krisen notwendig sind, damit alle Akteure wissen, wie sie mit dieser Situation umgehen sollten. Mit dieser Maßnahme kann Zeit eingespart werden, weil sich die Führungskräfte weniger um das Organisieren der Situation kümmern müssen, sondern gleich handeln können. Dadurch kann auch der Problematik entgegengetreten werden, dass zu Beginn der COVID-19-Krise nicht ausreichend Zeit für die Kommunikation mit den Arbeitskräften zur Verfügung stand.

*„Und in diesen Krisenzeiten gehen die Scheuklappen schon auch noch zu. Ja, also das ist mir schon auch bewusst gewesen, dass ich einfach mit gewissen Leuten, das habe ich auch gesagt, weniger kommuniziert, obwohl ich gerne mit ihnen mehr kommuniziert hätte, aber das ist einfach passiert, weil einfach der Tag hat, nur die 10 Stunden, ja und wenn sie acht Stunden nur mit Dienstbetrieb beschäftigt sind, dass sie nämlich aufrechterhalten, organisieren, verwalten und so weiter dann haben Sie die zwei Stunden, dass Sie noch das noch atmen können, nicht?“ (P9, Zeile 1094-1100)*

Weiters wurde eine verstärkte Unterstützung seitens des Unternehmens in einigen Fällen gewünscht. Dabei wäre insbesondere der vom Unternehmen organisierte Austausch mit anderen Führungskräften zu der Krisensituation sehr hilfreich gewesen, um aus den Erfahrungen anderer lernen zu können (P2, Zeile 918-924). Dieser Austausch wurde von vielen befragten Führungskräften selbst organisiert. Die Führungskräfte gaben jedoch auch an, dass die Unternehmen, nach einer gewissen Vorlaufzeit den Führungskräften Leitfäden oder andere Hilfsmittel für spezifische Herausforderungen zur Verfügung gestellt hätten (P1, Zeile 922-923). Diese Unterstützung wurde von den betroffenen Führungskräften als sehr positiv erachtet, da weniger Probleme aufgekommen sind.

*„Es wurde bei uns von der oberen Führungsebene eigentlich sehr gut alles gemanagt und dadurch hatten wir unten, relativ weiter unten, sage ich jetzt mal, weit weniger Probleme einfach. Also unsere Geschäftsleitung hat einfach echt gute Maßnahmen, die den Mitarbeitern halt einfach auch zugutegekommen sind, ergriffen.“ (P5, Zeile 192-195)*

Zudem wurde von einer Führungskraft genannt, dass eine hartnäckigere Kommunikation nach oben von Vorteil gewesen wäre, um den Entscheidungsprozess zu beschleunigen. Diesbezüglich wurde auch von einer weiteren Führungskraft angemerkt, dass diese sich persönlich mehr trauen hätte müssen, um Entscheidungen schneller zu treffen und weniger warten hätte sollen, bis die obere Führungsetage Entscheidungen trifft.

*„Das, was ich versucht habe, ist, von oben Antworten einzufordern, die ich nicht bekommen habe. Ich glaub, dass das wahrscheinlich bei der nächsten Krise ähnlich sein wird. Ich glaube ich würde rascher eigenständige Entscheidungen treffen.“ (P9, Zeile 1506-1508)*

*„Die ich wahrscheinlich dann schriftlich gut begründet, dementsprechend für mich ablege. Ja, ich würde mich mehr trauen. Also ich bin sicherlich aus dieser Krise als gestandener Abteilungsleiter rauskommen, ja, für mich ist der eigene Spielraum größer geworden.“ (P9, Zeile 1514-1516)*

Als negativer Punkt wurde auch angesprochen, dass die Arbeitskräfte schneller mit entsprechendem Equipment ausgestattet und eine Anwenderschulung für die Arbeitskräfte hilfreich gewesen wäre. Das fehlende Equipment hat es den Führungskräften erschwert, technisch gut zu führen, da nicht alle Arbeitskräfte über dasselbe Kommunikationstool erreicht werden konnten. Weiters hatten die Arbeitskräfte aufgrund des fehlenden Equipments nicht die Möglichkeit, ihren Arbeitsaufgaben in gewohnter Weise nachzugehen. (P9, Zeile 1562-1567) Aufgrund der COVID-19-Pandemie steht den Arbeitskräften der befragten Führungskräfte mittlerweile größtenteils ein entsprechendes Equipment zur Verfügung, wodurch die Arbeitskräfte jederzeit im Home-Office arbeiten könnten (P9, Zeile 1576-1577).

Viele der Führungskräfte waren mit ihrem Verhalten und den getroffenen Maßnahmen in der COVID-19-Krise rückblickend gesehen durchwegs zufrieden. Einige wenige Führungskräfte gaben sogar an, dass sie heute nicht anders gehandelt hätten. Auf die Frage, was die Führungskräfte aus heutiger Sicht anders gemacht hätten, wurden nachfolgende Themen angesprochen.

Eine Führungskraft hat genannt, dass diese das Bedürfnis erkannt hatte, dass Sprechstunden früher und häufiger von Nutzen gewesen wären. In diesen Sprechstunden hatten die Arbeitskräfte die Möglichkeit Fragen zu stellen. Bei einigen Unternehmen wurde auch aktiv die Möglichkeit angeboten zu tratschen und sich auszutauschen. Dabei wurden Begriffe wie Kaffee-Pausen (P8, Zeile 191-193) verwendet.

Allgemein wurde von einer Führungskraft festgestellt, dass sie in der Krise gelernt hätte, dass das Umdenken des Unternehmens möglich sei (P6, Zeile 1072). Dabei wurde insbesondere die virtuelle Zusammenarbeit genannt, da die Akteure im Unternehmen gelernt hätten, dass Besprechungen auch virtuell durchgeführt werden können und dafür nicht die persönliche Anwesenheit in einem gemeinsamen Raum notwendig sei.

*„[...] dass die Leute gelernt haben, dass man nicht Besprechungen nur dann machen kann, wenn man in einem Raum sitzt.“ (P7, Zeile 973-974)*

Vor der COVID-19-Pandemie wurde Home-Office im überwiegenden Teil der befragten Unternehmen kaum genutzt oder überhaupt nicht möglich gemacht (P3, Zeile 205-207).

*„[...] was auch hervorgegangen ist, ist einfach, dass man flexibler arbeiten kann. Wir haben dann auch Kollegen gehabt, die dann wie die Lockdowns dann auch schon vorbei waren, die dann mal eine Woche aus der Toskana gearbeitet haben. Also das war eigentlich ganz gut.“ (P3, Zeile 799-801)*

Viele der befragten Führungskräfte begrüßten die Möglichkeit, auch im Home-Office arbeiten zu können, da dies sowohl ihnen als auch den Arbeitskräften eine erhöhte Flexibilität ermöglicht. Zudem können sich die Arbeitskräfte im Home-Office teilweise besser konzentrieren, was als Chance erkannt wurde und auch zum Zeitpunkt der Befragung noch gerne genutzt wurde.

*„[...] weil viele Leute gesagt haben, sie sind im Home-Office produktiver. Also mir hats auch eine Mitarbeiter gesagt, wie ich zu Hause war, ich bin ja eine Woche in Quarantäne gesessen und sie hat auch gesagt, ‚na, du solltest öfter von zu Hause arbeiten da bringst du viel mehr weiter‘, ja eh, weil du nicht alle 10 Minuten unterbrochen wirst.“ (P4, Zeile 252-256)*

Ein Unternehmen hat den Betriebsstandort während dieser Krise sogar dauerhaft geschlossen, wodurch die Arbeitskräfte nur noch im Home-Office tätig sind. Dies hatte allerdings auch zur Folge, dass sich einige Arbeitskräfte nach einem neuen Arbeitgeber umgesehen haben, da diese die ausschließliche Arbeitsleistung im Home-Office nicht erbringen wollten.

Einige der befragten Führungskräfte gaben an, dass der Austausch trotz der virtuellen Zusammenarbeit auch weiterhin in Person erfolgen muss. Gerade bei einer überwiegend virtuellen Zusammenarbeit sollte mehr Zeit für den persönlichen Austausch am Betriebsstandort eingeplant werden. Dies wurde damit begründet, dass die Arbeitskräfte den persönlichen Austausch bevorzugen, um Probleme anzusprechen. (P1, Zeile 798-799)

Des Weiteren wurde angegeben, dass die Arbeitskräfte eigenständiger gearbeitet und allgemein weniger nachgefragt haben (P2, Zeile 820-823). Von den Führungskräften wurde dies als positiv vermerkt, da die Arbeitskräfte eigenständiger geworden sind.

*„Wenn das natürlich dann passiert, dass jeder zuhause sitzt vor einem Laptop, ist diese Rückfragemöglichkeit einfach weniger gegeben und damit wird man eigenständiger. Ich glaube, dass das auch gar nicht schlecht ist, ja, also ich bin sogar der Meinung, dass das eher gut ist.“ (P9, Zeile 1471-1474)*

Die Krise und insbesondere der Personalmangel aufgrund von krankheitsbedingten Ausfällen, hat auch dazu geführt, dass den Arbeitskräften mehr Verantwortung übergeben werden musste. Eine betroffene Führungskraft hat erwähnt, dass sie positiv überrascht war, dass dies überaus gut funktioniert hat, da dies der Arbeitskraft zuvor nicht zugetraut worden wäre.

*„Wo er oft von anderen im Haus eher unterschätzt worden ist und so, na ja, schauen wir mal wieviel wir dem überhaupt zumuten können und was er machen kann, und dergleichen, hat er mich total positiv überrascht, weil er viel dann super alleine gehändelt hat und ich eigentlich gar nicht mehr großartig Kontrollieren habe, müssen, ob er irgendwas richtig oder falsch gemacht hat sondern das hat alles gepasst und war hat alles seinen Lauf genommen, so wie es sein sollte. Und hat mich da super entlastet [...]“ (P5, Zeile 533-538)*

Jedoch wurde von einer Führungskraft angesprochen, dass diese Situation durchaus ungewohnt war und sie erst einen Weg finden musste, mit der Situation gut umgehen zu können.

*„Aber ich muss sagen, also das mir als Führungskraft ist es schwergefallen, ist so ein bisschen dieses autonome Arbeiten schon zu fördern, aber so den zu Spagat zu finden zwischen, Arbeiten lassen und nachfragen, dass man nicht zu viel, aber auch nicht zu wenig quasi sich kümmert.“ (P3, Zeile 285-287)*

Bei der virtuellen Zusammenarbeit war es für die Führungskräfte zudem wichtig, von Anfang an Regeln für die Zusammenarbeit, wie zum Beispiel das Einschalten der Kamera in Besprechungen, festzulegen (P1, Zeile 727-730). Dadurch kann sichergestellt werden, dass die Arbeitskraft auch tatsächlich aktiv an dem Meeting teilnimmt (P1, Zeile 471-473). Eine Führungskraft wirkt dem mittlerweile damit entgegen, dass keine Protokolle von Meetings geschrieben werden. Dadurch müssen die Arbeitskräfte auch aktiver an dem Meeting teilhaben, da sie ansonsten diese Informationen nicht oder nur auf Nachfrage erhalten (P7, Zeile 1057).

Eine Führungskraft beanstandete, dass das Unternehmen die Rückkehr der Arbeitskräfte in das Büro zu früh beordert hätte, wodurch Ressourcenprobleme aufgrund von Personalausfällen durch Infektionen entstanden sind. Hier wäre es förderlich gewesen, die Arbeitskräfte noch länger im Home-Office arbeiten zu lassen. Dies wurde jedoch von der damaligen Geschäftsleitung abgelehnt. (P4, Zeile 746-749)

Gerade auch im Bereich des Onboardings haben viele Führungskräfte Schwächen erkannt. Argumentiert wurde hier, dass dies in der Krisenzeit besser organisiert hätte werden müssen, da das übliche *Lernen durch Beobachtung* in dem Zeitraum nicht möglich

war. Außerdem fehlte zu dieser Zeit der soziale Aspekt, um die neuen Arbeitskräfte gut in das Unternehmen und das Team einzuführen.

*„[...] und das ist zu kurz gekommen, dass wir Leute, die zu diesem Zeitpunkt zu uns gekommen sind, gut eingeführt haben. Ja, die haben, die haben sozusagen neben dem sozialen einfach auch nicht diese Einführung bekommen. Ja, das Soziale ist das eine, aber das andere ist sozusagen schon auch, dass man, dass man halt gewisse Dinge glaube ich von einem anderen sehen muss ja, also ich. Es gibt Erfahrungslernen, aber es gibt auch das Lernen, wo man einfach wo man jemanden anderen zuschaut und sieht, hoppla, wie macht der das ja oder was ist gut oder warum macht der das so.“  
(P9, Zeile 1078-1084)*

#### **5.4.2 Maßnahmen zur Vorbereitung auf zukünftige Krisen**

In diesem Kapitel wird beschrieben, welche Maßnahmen die Führungskräfte oder Unternehmen gesetzt haben, um sich auf eine kommende Krise vorzubereiten. Zudem wurde erhoben, ob sich Führungskräfte in der Lage fühlen, eine potenzielle zukünftige Krise mit den zur Befragung vorhandenen Ressourcen, gut meistern zu können.

Wie bereits beschrieben, berichteten einige der Führungskräfte, dass es mittlerweile für zukünftige Krisen, insbesondere für Fälle eines längeren Zusammenbruchs der Stromversorgung, Übungen und Schulungen gibt, welche von den Organisationen durchgeführt werden. Diese Schulungen beinhalten, wie die Führungskräfte und Mitarbeiter:innen mit dieser Situation umzugehen haben und welche Handlungen gesetzt werden müssen. (P6, Zeile 908-912). Eine Führungskraft gab an, dass die Schulung auf die Anwendung von Kommunikationstools immer noch nicht erfolgt ist, diese aber für eine zukünftige Krise wichtig sei.

Hinsichtlich der Schulung des Führungsverhaltens für Krisenzeiten gibt es von den Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung kaum Angebote. Die befragten Führungskräfte gaben in überwiegender Mehrzahl an, dass sie diese Schulungen besuchen würden, da diese den Eindruck haben, dass aus Schulungen immer etwas gelernt werden kann.

*„Vielleicht gibt es da noch Tipps und Tricks, die ich noch nicht kenne. Die ich vielleicht auch so anwenden kann, auch wenn die Krise jetzt dann schon unter Anführungszeichen vorbei ist. Man lernt nie aus.“ (P1, Zeile 945-947)*

Eine Führungskraft nannte, dass sie eine Intervision einem Training vorziehen würde, da sie den Austausch mit Kolleg:innen über Erfahrungswerte sinnvoller erachten würde.

*„Ja, ja oder Training? Vielleicht eher Coaching, Intervision, wo man sagt, ok, man tauscht sich zwischen Führungskräften aus du, wie gehts dir, was hast du gemacht,*

*was ist bei dir gut gelaufen, also sowas denke ich wäre eher sinnvoll.“ (P4, Zeile 836-838)*

Nur drei der zehn befragten Führungskräfte würde derzeit keine Schulungen besuchen, da sie persönlich den Bedarf derzeit nicht erkennen würden beziehungsweise keine Schulungen angeboten werden würden, die den Bedarf decken würden. Eine Führungskraft gab zusätzlich an, dass sie dies aufgrund der Berufsjahre als Führungskraft nicht als notwendig erachtet

Die meisten Führungskräfte waren der Ansicht, dass es jedenfalls in Zukunft zu weiteren Krisen kommen würden.

*„[...] weil ich überzeugt bin, es werden weitere Krisen kommen [...]“ (P4, Zeile 819)*

Zwei Führungskräfte gaben an, dass diese auch derzeit mit Herausforderungen konfrontiert sind. Dabei wurde von einer Führungskraft erzählt, dass es derzeit im Unternehmen zu finanziellen Herausforderungen kommt, da die Preise für Recyclingmaterial, teilweise aufgrund der COVID-19-Pandemie, eingebrochen sind (P4, Zeile 820-825). In einem anderen Unternehmen kommt es derzeit zu Schwierigkeiten, weil die Versorgung der Bevölkerung mit Lebensmittel in einigen Fällen, aufgrund des Krieges in der Ukraine oder Blockaden im Suezkanal, nicht wie gewohnt möglich sei (P6, Zeile 1016-1021).

Dabei wurde von vielen Führungskräften genannt, dass es nicht möglich ist, sich auf alle eventuellen Krisen vorzubereiten.

*„Ich fühle mich ganz gut vorbereitet, weil ich einfach sehr viele Handlungsoptionen weiß. Das Böse an Krisen ist ja, man weiß nie, wie die Krise ausschauen wird und wenn jetzt ganz plakativ gesagt der Putin da einmarschiert, wo die Leute im Leib und Leben bedroht sind. Dann wäre das wieder eine ganz andere Dimension, aber für so eine Krise, wie es eben bei COVID war denke ich bin ich recht gut vorbereitet. .“ (P4, Zeile 892-896)*

Jedoch wurde von den Führungskräften erwähnt, dass diese sich überwiegend gut auf zukünftige Krisen vorbereitet fühlen. Oft wurde angesprochen, dass die Führungskräfte viel Erfahrungen aus der COVID-19-Krise mitnehmen, wodurch das Gefühl bekräftigt wird, dass auch eine weitere zukünftige Krise gut überstanden werden würde.

*„Ich fühle mich ganz gut vorbereitet, weil ich einfach sehr viele Handlungsoptionen weiß.“ (P4, Zeile 892)*

Die COVID-19-Krise war für viele befragte Führungskräfte die erste Krise, die diese miterlebt haben, beziehungsweise, bei der die Auswirkungen der Krise auch von den Führungskräften spürbar waren und diese Handlungen setzten mussten (P4, Zeile 804-807).



Als weitere Krisen wurde die Finanzkrise aus dem Jahr 2008 und Krisen aufgrund von Verschmelzungen oder Verkäufen von Unternehmen beziehungsweise Personalabbau genannt (P3, Zeile 937-939; P8, Zeile 754-755)

Weiters erwähnten die Führungskräfte, dass aufgrund der COVID-19-Krise bereits einige Vorkehrungen für zukünftige Krisen getroffen wurden und die Verwendung digitaler Kommunikationstechnologien gelernt wurde (P6, Zeile 1046-1052). Dabei wurde zudem die Organisation der Arbeit im Home-Office angesprochen und die damit in Verbindung stehende Infrastruktur und das Equipment.

*„Genau, jeder hätte schon alle Berechtigungen, jeder hat Equipment zu Hause, es kann jeder arbeiten, jeder kennt sich aus. Ja.“ (P1, Zeile 1113-1114)*

Eine der befragten Führungskräfte hat Kommunikationsrichtlinien eingeführt, um zu gewährleisten, dass sowohl der Input als auch der Output über dieselbe Kommunikationsplattform (E-Mail, Microsoft Teams, Telefon etc.) laufen, um den Verlauf der Kommunikation besser verfolgen zu können (P9, Zeile 435-440). Weiters wurde entschieden, welche Themen auf welcher Kommunikationsplattform kommuniziert werden, da manches eine Schriftlichkeit vorsieht oder das gesamte Team informiert werden muss (P9, Zeile 441-446).

Eine Führungskraft gab an, dass das Unternehmen Zertifizierungen in Bezug auf Krisenmanagement besitzt, in denen auch die Prozesse auf Krisensicherheit geprüft werden (P4, Zeile 920-922). Dadurch kann sichergestellt werden, dass die Prozesse auch in Krisensituationen weiterhin durchgeführt werden können. Jedoch wurde von einer befragten Person angegeben, dass die Gefahr hinsichtlich der Vorbereitung auf zukünftige Krisen darin besteht, dass sich die Akteure nach dem Überstehen der Krise ausruhen, und keine Maßnahmen setzen, um eine zukünftige Krise besser bewerkstelligen zu können.

*„[...] so quasi ‚Ah jetzt haben wir das geschafft mit der Pandemie‘ und jetzt ist wieder so bisschen, ja jetzt denkt man nicht schon weiter, wie können wir es noch besser machen, sondern jetzt ruhen wir uns auf dem aus, was denn jetzt geschafft hab und dann schauen wir wieder mal. So kommt mir das ein bisschen vor.“ (P2, Zeile 1032-1035)*

### **5.4.3 Resümee**

Die befragten Führungskräfte fühlten sich zum Zeitpunkt der Befragung gut auf eine zukünftige Krise vorbereitet. Dazu beigetragen hat die COVID-19-Krise, in der Führungskräfte viel lernen konnten. Zudem sind einige Aspekte, wie das Home-Office, durch die

COVID-19-Krise gefestigt worden, wodurch in einer ähnlichen Krise mit weniger Herausforderungen zu rechnen ist. Trainings zum Thema Führen in unsicheren Zeiten wurden in der Vergangenheit kaum besucht und werden auch zum Zeitpunkt der Befragung von wenigen Unternehmen angeboten. Die Maßnahmen zur Vorbereitung auf zukünftige Krisen sind insgesamt überschaubar und vom überwiegenden Teil wurden keine Maßnahmen diesbezüglich angesprochen.

## **6 Diskussion und Ausblick**

Dieses Kapitel beinhaltet die Zusammenfassung der erhobenen Ergebnisse sowie die Beantwortung der Forschungsfragen. Zur Beantwortung der Forschungsfragen werden die Ergebnisse zusammen mit der Literatur diskutiert. Zur besseren Übersicht werden anschließend die Ergebnisse dieser Masterarbeit nochmals zusammengefasst. Weiters wird in diesem Kapitel auf die Limitationen dieser Arbeit eingegangen und die aus den Ergebnissen resultierenden Implikationen für die Praxis vorgestellt.

### **6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Führung und insbesondere mit dem Führungserfolg in Krisenzeiten. Dabei bezieht sich Führung auf die Personalführung. Führung lässt sich dabei aufgrund von Eigenschaften und dem Verhalten von Führungskräften erklären. Das positive Ergebnis der Führung wird als Führungserfolg zusammengefasst, der sich sowohl in die Humandimension und Effizienzdimension unterteilen lässt (Rosenstiel & Nerdinger, 2020, S. 24f). Im Rahmen dieser Masterarbeit war insbesondere die humane Dimension der Führung von Interesse.

Auf Basis der COVID-19-Krise wurde in dieser Arbeit erhoben, wie sich allgemein eine Krise definieren lässt und welche Auswirkungen COVID-19 auf die Organisation der Arbeit, das Wohlbefinden von Arbeits- und Führungskräften und die Führung hatte. Dieser Frage wurde im Rahmen einer empirischen qualitativen Untersuchung nachgegangen. Die Ergebnisse der Interviews wurden anhand der Themenanalyse von Froschauer und Lueger (2020, S. 160f) ausgewertet. Die Ergebnisse der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger zeigen, dass Führungskräfte aufgrund der COVID-19-Krise mit veränderten Rahmenbedingungen der Führung konfrontiert waren. Zum einen aufgrund des veränderten Wohlbefindens der Arbeitskräfte und zum anderen aufgrund von Schutzmaßnahmen der Regierung und Organisation. Dabei wurde insbesondere Home-Office von vielen Organisationen eingeführt. Führungskräfte waren gefragt, auf die veränderten Rahmenbedingungen mit geeigneten Maßnahmen zu reagieren.

Maßnahmen wurden zum einen getroffen, um die Produktivität zu erhalten und zum anderen, um das Wohlbefinden der Arbeitskräfte zu verbessern. Zum Erhalt der Produktivität war es im ersten Schritt notwendig, eine geeignete Arbeitsform zu finden. Dabei wurde Kurzarbeit, Home-Office oder die Teilung der Arbeitskräften in zwei Arbeitsgruppen eingeführt. In Bezug auf Home-Office war es erforderlich, die Arbeitskräfte mit dem entsprechenden Equipment auszustatten, da diese zuvor hauptsächlich vom Betriebsstandort aus ihre Arbeitstätigkeit erbracht haben.

Eine weitere Maßnahme war eine Veränderung der Kommunikation. Diese wurde verstärkt, transparenter gestaltet und die Aufgabenverteilung wurde möglichst klar kommuniziert. Die verstärkte Kommunikation mit den Arbeitskräften hatte auch das Ziel, das Wohlbefinden der Arbeitskräfte zu verbessern. Wie in einer anderen Studie festgestellt wurde, kam es im Rahmen der COVID-19-Krise zu einem vermehrten Bericht von Depressionen, Schlafstörungen und Ängsten (Pieh et al., 2020, S. 8). In Verbindung mit Home-Office wurde zudem vermehrt von einer sozialen Isolation berichtet (Sturm, 2020, S. 4).

In dieser Masterarbeit war weiters von Forschungsinteresse, wie Führungskräfte in einer Krisensituation erfolgreich führen können. Dabei wurde Vertrauen als wichtige Basis für die Beziehung zwischen Arbeits- und Führungskraft genannt. Vertrauen hilft dabei, den Arbeitskräften mehr Autonomie einräumen zu können (Laufer, 2007, S. 41ff). Zum anderen sollte das Team gut aufeinander abgestimmt sein, da Probleme in diesem Fall leichter zu bewerkstelligen sind (Tannenbaum et al., 2013, S. 76). Um den Teamzusammenhalt zu stärken, wurden von den Führungskräften Maßnahmen wie Team-Buildings und die Förderung eines informelleren Austauschs genannt. Außerdem sollte ein guter Informationsaustausch zwischen den Arbeits- und Führungskräften gewährleistet sein. Dies kann Unsicherheiten und Ängste der Arbeitskräfte nehmen (Sturm, 2020, S. 4). Insbesondere bei der Zusammenarbeit im Home-Office ist eine klare Kommunikation von Aufgaben notwendig, da Führungskräfte von einer Hemmschwelle des Nachfragens und allgemein einer autonomeren Arbeit der Arbeitskräfte berichteten.

Das letzte Thema der Masterarbeit beschäftigte sich mit der Vorbereitung auf zukünftige Krisen. Dabei ist ein wesentlicher Punkt, aus vorangegangenen Krisen zu lernen (Wooten & James, 2008, S. 144f). Gelernt wurde von den Führungskräften, dass diese mutige und schnelle Entscheidungen treffen müssen. Zudem sollten Ressourcen so verteilt werden, dass auch ausreichend Zeit für die Kommunikation mit den Arbeitskräften zur Verfügung steht. Des Weiteren wurde erkannt, dass Krisen auch eine Chance für Unternehmen sein können, um Verbesserungen vornehmen zu können. Hinsichtlich der Vorbereitung auf zukünftige Krisen wurden nur von wenigen der befragten Führungskräften Maßnahmen erkannt und umgesetzt. Es wurden auch keine Weiterbildungen in Bezug auf die erfolgreiche Führung in Krisenzeiten von den befragten Führungskräften besucht. James und Wooten (2005, S. 147f) argumentieren, dass eine wichtige Vorbereitung auf potenzielle Krisen das Erkennen von Schwachstellen im Unternehmen ist. Die Führungskräfte erwarten auch zukünftig die Konfrontation mit weiteren Krisen. Allerdings fühlen sich alle befragten Führungskräfte ausreichend auf eine zukünftige Krise vorbereitet und haben das Gefühl, diese ebenfalls erfolgreich meistern zu können. Als Gründe wurde

genannt, dass die Personen ausreichend Flexibilität und Führungserfahrung besitzen, um eine Krise zu bewerkstelligen. Weiters wurde auch genannt, dass die Erfahrungen der COVID-19-Krise für zukünftige Krisen hilfreich seien. Auch machen es die unterschiedlichen Arten von Krisen schwierig, sich auf zukünftige Krisen adäquat vorzubereiten.

Die Details der Ergebnisse dieser Masterarbeit werden in dem nachfolgenden Kapitel, der Beantwortung der Forschungsfragen, beschrieben und anhand der vorliegenden Literatur diskutiert.

## **6.2 Beantwortung der Forschungsfragen**

In diesem Kapitel werden die aufgestellten Forschungsfragen (siehe Kapitel 1.1 *Problemstellung und Forschungsfragen*) anhand der Ergebnisse, welche durch die durchgeführten Interviews gewonnen werden konnten, beantwortet. Zudem werden die Ergebnisse dieser Masterarbeit mit der vorherrschenden Fachliteratur diskutiert und Abweichungen sowie Gemeinsamkeiten erläutert.

### **1. *Wie haben sich die Rahmenbedingungen der Führung durch die Covid-Krise geändert?***

Die Rahmenbedingungen der Führung haben sich für die Führungskräfte durch die COVID-19-Pandemie vielfach verändert. Gründe dafür waren eine neuartige Situation, verändertes Verhalten der Arbeitskräfte und neue Arbeitsformen zum Schutz vor Ansteckungen mit COVID.

Die Führungskräfte im Middle und Topmanagement waren zu Beginn der COVID-19-Pandemie damit konfrontiert, die Situation einzuschätzen und geeignete Entscheidungen zu treffen. Garretsen et al. (2022, S. 16f) fanden in ihrer Untersuchung einen Unterschied hinsichtlich des Führungsverhaltens anhand des Managementlevels. Im Rahmen der überschaubaren Anzahl an Teilnehmer:innen können keine Unterschiede zwischen dem Verhalten in den unterschiedlichen Managementpositionen festgemacht werden. Es sei an dieser Stelle trotzdem zu erwähnen, dass im Rahmen der Interviews teilweise die unterschiedliche Intensität der Schilderungen über die Bedürfnisse der Arbeitskräften auffällig waren. Diese wurden von den Führungskräften im Lower und Middle Management häufiger genannt. Von diesen befragten Teilnehmer:innen wurden öfters angegeben, dass diese die Arbeitskräfte nach dem persönlichen Wohlbefinden gefragt und auch mehr Zeit in die Kommunikation investiert haben. Möglich wäre hier, dass, wie in der Forschungsliteratur beschrieben, der Fokus des niedrigeren Managements eher auf der Qualität der Beziehung zu den Kolleg:innen gelegt wird (Huang et al., 2010, S. 123).

Eine weitere mögliche Erklärung wäre, dass das Personen im Top Management und teilweise Middle Management aufgrund der notwendigen Entscheidungsfindung keine Ressourcen hatten, um sich vermehrt auf die Arbeitskräfte zu konzentrieren. Dies wurde zumindest von einer der befragten Führungskräfte, die zu diesem Zeitpunkt eine Position im Middle Management innehatte, vermittelt.

Zudem kam es in der Untersuchung von Garretsen et al. (2022, S. 16) zu einem Anstieg der direktiven Führung und im weiteren Verlauf der COVID-19-Krise zu einem Anstieg der partizipativen Führung. Dieses Ergebnis kann im Rahmen dieser Masterarbeit weder bestätigt noch widerlegt werden. Die Teilnehmer:innen machten keine Aussagen darüber, ob die Arbeitskräfte in die Entscheidungsfindung zum Umgang mit der Situation miteingebunden waren. Wohl aber wurde angemerkt, dass die Entscheidungen oftmals von der oberen Führungsetage getroffen wurden und die befragten Führungskräfte nur wenig Einfluss auf diese Entscheidungen nehmen konnten. Die befragten Führungskräfte im Middle- und Topmanagement waren eher mit der Entscheidungsfindung konfrontiert als jene im Lower Management. Die Entscheidungen, die selbst von den Führungskräften getroffen werden konnten, erfolgten vermehrt im Austausch mit hierarchisch gleich oder höher gestellten Personen. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass der Entscheidungsprozess durch den Einbezug von Arbeitskräften oder anderen Personen verzögert wird. Gerade in einer Krisensituation ist es jedoch notwendig, so schnell wie möglich eine gute Entscheidungen zu treffen. Daher wäre es möglich, dass die Führungskräfte den Einbezug von Personen in die Entscheidungsfindung zu Beginn der COVID-19-Krise möglichst reduziert haben.

Dabei mussten Entscheidungen getroffen werden, obwohl die Informationslage zu dem damaligen Zeitpunkt noch gering war. In der Literatur wird dazu genannt, dass Entscheidungen zu treffen eine wesentliche Führungsaufgabe in Krisenzeiten ist (Hadley et al., 2011, S. 2). Entscheidungen zu treffen, ging für die Führungskräfte mit Stress einher, der sich negativ auf das Wohlbefinden der befragten Führungskräfte ausgewirkt hat. Zudem führte die COVID-19-Krise dazu, dass die Führungskräfte ihre Arbeitszeiten zum Teil erheblich verlängern mussten. Gründe dafür waren der vermehrte Austausch mit den Arbeitskräften über deren Wohlbefinden, die Weitergabe von Informationen und das Treffen von Entscheidungen. Dies führte ebenfalls zu erhöhten Stress bei den Führungskräften.

Nicht nur die Führungskräfte, sondern auch die Arbeitskräfte veränderten ihr Verhalten, da diese mit Angst und Sorgen konfrontiert waren. Dabei waren sowohl die Arbeitsplatzsicherheit als auch die Sorge, wie sich die Pandemie auf die eigene Gesundheit und die der Familie und Freund:innen auswirken wird, präsent. Zu ähnlichen

Ergebnissen kam auch eine Befragung von functionHR (Sturm, 2020, S. 2). Bei dieser Befragung gaben ein Drittel der befragten Personen (n=594) an, dass diese unter anderem unter Ängsten, Einsamkeit und Unsicherheit leiden (Sturm, 2020, S. 2). Mit diesen Sorgen wurden auch die befragten Führungskräfte konfrontiert. Diese versuchten überwiegend auf die Arbeitskräfte einzugehen, um deren Sorgen durch regelmäßigen Kommunikation abzufedern. Diese Ergebnisse finden sich auch in einer Untersuchung von Schirmacher und Pfurr (2022, S. 499) wieder, die erforschten, wie eine Führung auf Distanz in der Logistikbranche während der COVID-19-Pandemie von statten gehen konnte. Von den befragten Personen in dieser Untersuchung wurde angegeben, dass die Führungskräfte mit der „Angstbewältigung in der Pandemie“ (Schirmacher & Pfurr, 2022, S. 4) konfrontiert waren. Die befragten Führungskräfte im Rahmen dieser Masterarbeit versuchten dieses Problem durch Kommunikation abzufangen. Dazu wurde die Kommunikation zum einen intensiviert und zum anderen auch persönlicher gestaltet. Dabei wurde insbesondere die Frage nach dem Wohlbefinden der Arbeitskräfte im Rahmen der Pandemie öfters gestellt. Der regelmäßige Austausch sollte auch die Einsamkeit der Arbeitskräfte reduzieren. Laut der Erhebung von functionHR (Sturm, 2020, S. 4) konnte nachgewiesen werden, dass eine gute Kommunikation negativen Gefühle wie Angst und Einsamkeit bei den Arbeitskräften reduzieren kann.

Veränderungen für die Führungskräfte stellten sich dadurch ein, dass die Arbeit bei vielen Organisationen in das Home-Office verlagert wurde oder es zu der Bildung von Arbeitsgruppen kam. Insbesondere Home-Office war eine neue Situation für die befragten Führungskräfte, da die Arbeit vor Beginn der COVID-19-Pandemie hauptsächlich innerhalb des Betriebsstandorts aus verrichtet wurde. Bei der Führung auf Distanz mussten die Führungskräfte einen Weg finden, mit den Arbeitskräften weiterhin in Kontakt zu bleiben. Dies war zu Beginn der COVID-19-Krise jedoch schwierig, da die Arbeitskräfte nicht mit einem entsprechenden Equipment ausgestattet waren, wodurch eine technische Führung kaum möglich war. Zudem ermöglichte es die Situation im Home-Office den Führungskräften kaum, Kontrollen durchzuführen. Es war für die befragten Personen durchwegs ungewohnt nicht zu erkennen, ob die Mitarbeiter:innen tatsächlich ihrer Arbeit nachgingen. Teilweise wurde versucht, die Kontrolle durch den Anwesenheitsstatus im Kommunikationstool zu prüfen. Vermehrt erfolgte die Kontrolle allerdings indirekt dadurch, ob Aufgaben erledigt wurden. Es wurde jedoch von den befragten Führungskräften kaum gewünscht, intensivere Kontrollen durchzuführen. Argumentiert wurde, dass die Befragten Vertrauen in ihre Arbeitskräften setzten, dass diese auch von zu Hause ihre gewohnte Arbeitsleistung erbringen. Diese Ergebnisse decken sich mit den Erkenntnissen der Untersuchung von Schirmacher und Pfurr (2022, S. 499) bei denen

die Führungskräfte ebenfalls angaben, dass diese den Arbeitskräften bezüglich der Arbeitsleistung vertrauen würden. Durch die fehlende Kontrolle und die geringere Nachfrage von den Arbeitskräften war es notwendig, den Arbeitskräften mehr Autonomie bei der Bewältigung ihrer Arbeitsaufgaben zu geben.

Bei der Kommunikation im Home-Office kam es für die Führungskräfte erschwerend dazu, dass Arbeitskräfte teilweise nicht ihre Kamera anschalteten. Dadurch war das Erfassen der nonverbalen Kommunikation oftmals nicht möglich. Zudem kann es durch das Abschalten der Kamera und das Stummschalten des Mikrofons zu Misstrauen der Führungskräfte gegenüber den Arbeitskräften kommen, da nicht sichergestellt werden kann, dass diese Aufmerksam sind (Akin & Rumpf, 2013, S. 384).

Im Home-Office kam es ebenfalls dazu, dass Führungskräfte Probleme hatten, die Grenze zwischen Freizeit und Arbeit zu ziehen, da die Distanz zum Betriebsstandort bei der Arbeit im Home-Office nicht gegeben war. Diese Situation wurde zu Beginn der COVID-19-Pandemie als belastend bezeichnet. Dies wurde auch von Kniffin et al. (2021, S. 66) als Herausforderung der Arbeit im Home-Office beschrieben.

Hinsichtlich des Führungserfolges wurden von den Führungskräften nur kleine negative Effekte festgestellt. Darunter ein kurzfristiger Leistungseinbruch zu Beginn der COVID-19-Pandemie aufgrund von fehlendem Equipment und Unsicherheiten der Arbeitskräfte. Teilweise kam zu vermehrten Krankenständen, die allerdings hauptsächlich auf Ansteckungen mit dem COVID-Virus zurückzuführen sind. Von keinem der befragten Führungskräfte wurde eine erhöhte Fluktuation zum Vergleich vor der COVID-19-Pandemie berichtet.

## **2. Welche Erfolgskriterien werden genannt, um in einer Krise erfolgreich führen zu können?**

Im Rahmen der Erhebung wurden von den Führungskräften einige Erfolgskriterien genannt, wie in einer Krisensituation erfolgreich geführt werden kann. Im Rahmen der Ergebnispräsentation (siehe Kapitel 5.3 *Führungserfolg in Krisenzeiten*) wurde zwischen den Führungserfolg außerhalb von Krisensituationen und in Krisensituationen differenziert. Diese Differenzierung wird in diesem Kapitel zur Beantwortung der Forschungsfrage nicht mehr Folge geleistet, da in der Literatur argumentiert wird, dass in und außerhalb von Krisen dieselben Führungsfähigkeiten gefordert sind (Klann, 2003, S. 29).

Vertrauen wurde von den Führungskräften sehr oft als Erfolgskriterium genannt. Damit ist sowohl das Vertrauen der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeiter:innen gemeint, als auch andersrum. Die Arbeitskräfte müssen das Vertrauen in die Führungskräfte haben, dass diese gute und überlegte Entscheidungen trifft. Vertrauen ist



wesentlich dafür, dass Arbeitskräfte sich sicher fühlen. Um dies zu erreichen, ist eine offene und ehrliche Kommunikation notwendig. Zu diesem Ergebnis kamen auch James und Wooten (2005, S. 146), die beschrieben, dass ein Fundament des Vertrauens wichtig ist, um Entscheidungen und Strategien umsetzen zu können. Dabei ist es auch wesentlich, Erwartungen an die Arbeitskräfte zu kommunizieren, damit diese die Möglichkeit haben, diese zu erfüllen (James & Wooten, 2005, S. 146). Dies unterstützten auch die befragten Führungskräfte, die angaben, dass eine klare Kommunikation der Aufgaben notwendig ist, damit das gewünschte Ergebnis erreicht wird. Um eine klare Kommunikation zu erreichen, sollte diese für die Arbeitskräfte verständlich formuliert werden. Hilfreich ist dabei auch, Arbeitskräfte die Arbeitsanweisungen in eigenen Worten wiederholen zu lassen. Zudem sollte im Rahmen der Kommunikation von Maßnahmen auch der Nutzen für die Arbeitskraft hervorgehoben werden, da dies die Befolgung der Anweisungen verstärken kann. (Klann, 2003, S. 30; Sturm 2020, S. 4) Die Kommunikation mit den Arbeitskräften wurde insgesamt als wesentlicher Teil einer erfolgreichen Führung von den teilnehmenden Führungskräften angesprochen. Insbesondere eine angemessene persönliche Kommunikation wurde von den Führungskräften genannt, um das Commitment zu stärken. Laut Klann (2003, S. 28) ist Kommunikation ein wichtiger Punkt in der Vorbereitung auf zukünftige Krisen, da durch Kommunikation die emotionale Bindung gestärkt werden kann. Die Bindung kann auch durch eine gute Feedbackkultur begünstigt werden. Die emotionale Bindung wirkt sich laut Klann (2003, S. 33) unter anderem positiv auf das Commitment und die Zusammenarbeit aus, wie auch von den im Rahmen dieser Masterarbeit befragten Führungskräften betont wurde. Zudem kann ein Mangel an Feedback, aufgrund der fehlenden Möglichkeit sich weiterzuentwickeln, zu einer erhöhten Fluktuation führen (Kniffin et al., 2021, S. 67).

Der Teamzusammenhalt wurde ebenfalls als wesentlich in Krisensituationen von den befragten Führungskräften hervorgehoben. Argumentiert wurde, dass es einem eingespielten Team einfacher fällt, in unsicheren Situationen effektiv zusammenzuarbeiten. Begründet wurde dies von den befragten Führungskräften damit, dass sich die Personen gegenseitig vertrauen. Die effektivere Zusammenarbeit wird auch von den Erkenntnissen von Tannenbaum et al. (2013, S. 76) gestützt. Die Forschenden argumentieren, dass lang bestehende Teams effektiv bei Problemen zusammenarbeiten können, weil diese bereits Verhaltensmuster für die Zusammenarbeit erarbeitet haben:

*„It can generally be expected that a group which has functioned for some time will have developed habits of cooperation and thus be able to tackle a problem more effectively than a new group” (Tannenbaum et al., 2013, S. 76).*

Die befragten Teilnehmer:innen gaben auch an, dass eine transparente Kommunikation insbesondere in Krisenzeiten wichtig ist. Damit ist gemeint, dass Arbeitskräfte über derzeitige Herausforderungen des Unternehmens informiert werden. Damit können Gerüchte unterbunden werden. Dieser Meinung sind auch Klann (2003, S. 45), welche ausführen, dass es durch diesen Informationsfluss zu negativen Emotionen der Arbeitskräfte kommen kann. Zudem sollte auch möglichst rasch kommuniziert werden, auch wenn es zu dem jeweiligen Zeitpunkt noch wenig Informationen gibt. In diesem Fall sollte darauf hingewiesen werden, dass die Situation analysiert wird. (Klann, 2003, S. 45) Wichtig ist es laut den befragten Personen in einer Krisensituation zusätzlich, Verantwortlichkeiten zu klären. Damit können Unsicherheiten und Verwirrungen entgegengetreten werden, da explizit geregelt ist, welche Person für spezifische Entscheidungen verantwortlich ist.

Hinsichtlich der Entscheidungsfindung argumentieren James und Wooten (2005, S. 148), dass sich Führungskräfte oftmals Rat von externen Beratern holen. Dies ist laut den Autoren jedoch nicht sinnvoll, da die Führungskräfte selbst ausführliche Kenntnisse über das Unternehmen haben und daher die Entscheidungen selbst treffen sollten. Bei der Entscheidungsfindung gaben die Führungskräfte im Rahmen der Interviews an, dass ihnen ein Austausch mit gleichgestellten oder höhergestellten Kolleg:innen bei der Entscheidungsfindung geholfen hätte. Eine Führungskraft gab an, dass sie sich mit einer Person mit umfangreichen Kenntnissen hinsichtlich Management von Human Resources ausgetauscht hat. Es können jedoch keine Aussagen dazu getroffen werden, ob dieser Austausch die Entscheidungsfindung der befragten Führungskräfte massiv beeinflusst hat. Der Austausch wurde eher dazu genutzt, um das eigene Repertoire an Handlungsoptionen zu erweitern.

Ein weiterer Faktor, um den Führungserfolg zu verbessern, ist laut den Teilnehmer:innen den Druck der oberen Führungsetage zu filtern und in abgeschwächter Form an die Arbeitskräfte weiterzugeben. Hintergrund ist, dass der ausgeübte Druck zu Unsicherheiten bei den Arbeitskräften führen kann, wenn Ziele nicht im gewünschten Ausmaß erreicht werden konnten. Würde der Druck weitergegeben werden, kann sich dies negativ auf die Arbeitszufriedenheit auswirken (Felfe & Six, 2006, S. 43)

Im Rahmen von Home-Office wird in der Literatur von der Isolation und daraus resultierender Einsamkeit von Arbeitskräften berichtet. Dies wurde im Rahmen der Interviews von den Befragten bestätigt. Die Führungskräfte lösten das Problem durch eine verstärkte Kommunikation und erkannten, dass ein informellerer Austausch zwischen den Arbeitskräften gefördert werden sollte. Diese Vorgehensweise wird in der Fachliteratur unter anderem von Jämsen et al. (2022, S. 7f) gestützt, die empfehlen, dass auch bei einer virtuellen Zusammenarbeit informelle Zusammentreffen gefördert werden sollten.

Ein wesentlicher Faktor für den Führungserfolg ist dabei die Reduktion der Unsicherheiten von Arbeitskräften. Um ein Unbehagen der Arbeitskräfte erkennen zu können, sollte die Kamera bei der virtuellen Zusammenarbeit genutzt werden. Damit ist es den Führungskräften möglich, auch nonverbale Signale erkennen und darauf eingehen zu können. (Ilter et al., 2023, S. 268)

Ein weiterer wesentlicher Faktor von Führungserfolg ist es, Arbeitskräfte entsprechend ihrer Fähigkeiten einzusetzen. Die Vergabe von Arbeitsaufgaben, für die die Arbeitskräfte nicht die entsprechenden Fähigkeiten besitzen, kann zu einer reduzierten Leistung führen. Auch das Führungsverhalten sollte sich daher individuell an die Arbeitskräfte anpassen. Diese Vorgehensweise wird in der Literatur durch das Reifegrad-Modell von Hersey und Blanchard (1982, zitiert in Held, 2022, S.16f) gestützt.

### **3. Welche Lehren konnten Führungskräfte aus der COVID-19-Pandemie ziehen und wie gut fühlen sich die Führungskräfte auf eine zukünftige Krise vorbereitet?**

Die fünfte Phase des Krisenmanagements sind laut Wooten und James (2005, S. 144f) das Lernen aus der Krise. Wichtige Fragen sind dabei, was die Organisation aus der Krise gelernt hat und welche Maßnahmen sie trifft, um zukünftige Krisen besser bewerkstelligen zu können. Zudem sollte die Krise als Chance erkannt werden, um die Organisation zu verbessern (James & Wooten, 2005, S. 149).

In der Forschungsliteratur wird oftmals die Meinung vertreten, dass Führungskräfte nicht ausreichend auf eine vorbestehende Krise vorbereitet sind. Argumentiert wird dies auf der Grundlage, dass Krisen nur selten vorkommen, weshalb den Führungskräften die Erfahrung dafür fehlt (Wu et al., 2021, S. 2). Im Zusammenhang mit der COVID-19-Krise konnten die befragten Führungskräfte jedoch einige Lehren aus der Krise für sich ziehen, wie sie aus heutiger Sicht besser mit der Situation umgehen würden. Darunter wurde genannt, dass diese unabhängig von dem oberen Führungskreis schneller Entscheidungen treffen würden. Hinsichtlich der Entscheidungsfindung wurde auch genannt, dass eine Führungskraft aus der Krise gelernt hätte, dass sie mutiger hätte sein müssen. Diese Kompetenz wird auch von James und Wooten (2005, S. 148f) für die Führung in unsicheren Zeiten genannt. Diese hilft den Führungskräften, Entscheidungen zu treffen, die auch eine Chance für die Organisation sein könnten. Wesentlich dabei ist, dass Führungskräfte verantwortungsbewusst handeln. (James & Wooten, 2005, S. 148f)

Eine der Phasen eines optimalen Krisenmanagements ist laut James und Wooten (2005, S. 144) die Vorbereitung auf zukünftige Krisen. Dabei ist es nicht möglich, sich auf alle Eventualitäten von Krisen vorzubereiten, jedoch können Vorbereitungen getroffen

werden, um Krisen zu vermeiden oder diese besser zu bewältigen. Zudem kann im Rahmen einer Krise viel gelernt werden (Riggio & Newstead, 2023, S. 215). Auffällig ist, dass von den befragten Führungskräften kaum Maßnahmen angesprochen wurden, die nach der COVID-19-Krise zur Vorbereitung auf eine potenzielle zukünftige Krise getroffen werden. Laut James und Wooten (2005, S. 147f) ist es erforderlich, die Schwachstellen der Organisation zu erkennen, um drohende Krisen zu verhindern oder sich darauf vorbereiten zu können. Eine befragte Führungskraft gab an, dass die Organisation ISO-Zertifizierungen durchführt, um die Unternehmensprozesse krisensicher zu gestalten. Eine weitere Führungskraft gab als Schwäche an, dass die Arbeitskräfte teilweise nicht im gewünschten Ausmaß auf die Informations- und Kommunikationstechnologien geschult sind. Bis auf wenige Ausnahmen wurden von den Führungskräften keine derzeitigen Schwachstellen in den Unternehmen benannt. Eine mögliche Erklärung dafür könnte sein, dass eine Reflektion aufgrund von Selbstschutz vor negativen Gedanken nicht erfolgt ist (James & Wooten, 2005, S. 147). Möglich wäre aber auch, dass die Führungskräfte nicht erkannt haben, dass das Ausmachen von Schwachstellen in der Organisation wichtig für die Prävention von zukünftigen Krisen ist.

Zudem wurden keine Aussagen darüber getätigt, dass die Herausforderungen oder das eigene Handeln in der Krise reflektiert wurden. Dies, obwohl die befragten Führungskräfte eine zukünftige Krise als sehr wahrscheinlich sehen oder sogar ausgesagt haben, dass ihr Job darin bestehe, Krisen zu lösen. James und Wooten (2005, S. 149) kritisieren diese Vorgehensweise sehr, die sie als „fighting fires“, zu Deutsch ‚Feuerbekämpfung‘ bezeichnen. Damit ist gemeint, dass Führungskräfte oftmals nur unmittelbare Probleme bekämpfen, sich jedoch nicht mit Informationen beschäftigen, aus denen sie für die Zukunft lernen könnten. Um dies umzusetzen, ist es notwendig, Zeit und Ressourcen für diesen Prozess anzuberaumen (James & Wooten, 2005, S. 149). Möglicherweise sind diese jedoch aufgrund der Arbeitsauslastung der befragten Führungskräfte nicht vorhanden. Hier wäre ein Umdenken der Organisationen notwendig, um diese Ressourcen zu stellen.

Die befragten Führungskräfte fühlten sich alle gut auf eine zukünftige Krise vorbereitet. Dazu beigetragen hat auch die COVID-19-Krise, da hier einige Aspekte, wie Home-Office und die zugehörigen Richtlinien, Arbeitsweisen etc. etabliert wurden. Zudem konnten die Führungskräfte einiges aus der Krise lernen. Zu einem ähnlichen Ergebnis kam auch die von der Bertelsmann Stiftung beauftragte Studie, bei der Führungskräfte gefragt wurden, ob Führungskräfte das Gefühl haben, dass sie die erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen für das Krisenmanagement besitzen (Möllering, Schuster & Spilker, 2021, S. 2). Dieser Frage stimmten 65,40 Prozent eher oder sehr stark zu.

Weitere 27,10 Prozent der befragten Personen (N=993) gaben an, dass sie weder zustimmen noch nicht zustimmen können.

Die Ergebnisse der Masterarbeit unterliegen selbstverständlich Limitationen, welche im nachfolgenden Kapitel kritisch reflektiert werden.

### **6.3 Kritische Reflexion der Arbeit**

In diesem Kapitel sollen die Ergebnisse der vorliegende Forschungsarbeit kritisch reflektiert werden und mögliche Limitationen erläutert werden.

Bei der Auswahl der Interviewteilnehmer:innen wurde auf möglichst viel Diversität geachtet. Dazu wurde zum einen der gleiche Anteil an Frauen und Männern beachtet. Dies insbesondere, da es in der Literatur teilweise zu Zuschreibungen von Stärken und Schwächen zu den jeweiligen Geschlechtern kommt. Es ist im Rahmen dieser Arbeit nicht von Interesse, Unterschiede zwischen den einzelnen Geschlechtern aufzuzeigen. Um jedoch ein möglichst breites Bild und mögliche Unterschiede aufzeigen zu können, welche sich bei der Analyse der Ergebnisse ergeben könnten, wurde nichtsdestotrotz ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Frauen und Männern angestrebt. Zudem wurde versucht, Führungskräfte unterschiedlichen Alters, Branchen und Positionen im Unternehmen zu erreichen. Mit den Positionen verbunden war auch der Umfang der Führungsverantwortung unterschiedlich hoch. Im Rahmen der Masterarbeit war es jedoch nicht möglich, Führungskräfte von Branchen zu erreichen, die besonders stark durch die COVID-19-Krise betroffen waren. Dies wäre beispielsweise die Gastronomie, die innerhalb der COVID-19-Pandemie teilweise geschlossen wurde. Somit kann nicht sichergestellt werden, dass alle möglichen Auswirkungen und Erfolgskriterien für eine erfolgreiche Führung erhoben wurden.

Kritisch angemerkt zu dieser Arbeit wird, dass die Untersuchung der Auswirkungen der COVID-19-Pandemie und die damit verbundene Krise erst im Jahr 2023, sprich über drei Jahre nach dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie durchgeführt wurde. Dadurch können Erinnerungsverzerrungen nicht ausgeschlossen werden, da sich die Führungskräfte teilweise nicht mehr genau an die Gegebenheiten im März 2020 erinnern können. Zudem kann es sein, dass die getätigten Aussagen durch spätere Erfahrungen verzerrt wurden. Weiters soll an dieser Stelle auch angesprochen werden, dass Verzerrungen aufgrund des Phänomens der sozialen Erwünschtheit möglich sind (Döring, 2023, S. 433). Positive Verhaltensweisen könnten stärker hervorgehoben worden sein als negative. Dieser Effekt kann im Rahmen dieser Masterarbeit nicht ausgeschlossen werden. Allerdings soll an dieser Stelle auch genannt werden, dass sich die Ergebnisse der Masterarbeit größtenteils mit aktuellen als auch älteren Forschungserkenntnissen decken.

Es muss weiters kritisch angemerkt werden, dass die COVID-19-Krise eine Gesundheitskrise war. Diese Gesundheitskrise hat das Wohl eines jeden einzelnen gefährdet und hat sich ebenso stark auf das Privatleben ausgewirkt. Dadurch kann es sein, dass einige der genannten Aspekte nicht auf alle Krisen anzuwenden ist. Eine unternehmensinterne Krise, zum Beispiel aufgrund eines Reputationsschadens, könnte andere Maßnahmen erfordern, als dies im Rahmen der COVID-19-Krise der Fall war. Dadurch ist das Auslegen der Ergebnisse dieser Masterarbeit auf andere oder zukünftige Krisen nur beschränkt möglich. Jedoch ist an dieser Stelle auch zu erwähnen, dass sich Krisen immer unterschiedlich auswirken und Führungskräfte selbst entscheiden müssen, welche Maßnahmen in einer spezifischen Krise zu setzen sind.

Ein weiterer Punkt, der zu diskutieren ist, ist die Breite des Themas dieser Masterarbeit. Dadurch konnten viele Aspekte der Krise nur oberflächlich behandelt werden. Allerdings war eine Reduktion der Breite im Rahmen dieser Masterarbeit kaum möglich. Es könnte diskutiert werden, ob die veränderten Rahmenbedingungen der COVID-19-Krise im Rahmen dieser Masterarbeit erhoben hätten werden müssen. Diese Vorgehensweise wird jedoch damit argumentiert, dass ein Verständnis für Führungserfolg in Krisenzeiten nur dann gegeben werden kann, wenn auch die Hintergründe, also die Herausforderungen, geklärt sind. Die Frage nach der Vorbereitungen auf zukünftige Krisen ist ebenfalls wichtig. Diese hat gezeigt, dass von den befragten Führungskräfte kaum die Zeit genutzt wurde, die COVID-19-Krise zu reflektieren und Maßnahmen zur Krisenprävention oder Vorbereitung setzen.

## **6.4 Implikationen für die Praxis**

Im Rahmen dieser Masterarbeit konnten Implikationen für die Praxis abgeleitet werden, um in Krisen erfolgreich führen zu können und die Vorbereitung auf eine zukünftige Krise zu verbessern.

Innerhalb einer Krise sollte die Geschäftsleitung versuchen, möglichst schnell Entscheidungen zu treffen und diese auch umfassend an die Führungs- und Arbeitskräfte kommunizieren. Damit können Führungskräfte entlastet werden, da diese ihre knappen Ressourcen nicht dafür aufwenden müssen, Entscheidungen treffen zu müssen. Die Ressourcen könnten für eine verstärkte Kommunikation mit den Arbeitskräften genutzt werden, um Ängste und Sorgen abzufangen. Eine transparente Kommunikation an die Belegschaft kann zudem die Weitergabe unvollständiger Informationen innerhalb des Unternehmens stoppen. Damit können Gerüchte reduziert werden, welche sich negativ auf die Produktivität auswirken können.

Die Führungskräfte nannten, dass sie in der Krise den Austausch mit hierarchisch gleichgestellten Kolleg:innen sehr geschätzt haben. Damit konnte sowohl das eigene Handeln bestätigt als auch die eigenen Handlungsoptionen erhöht werden. Unternehmen sollten diesen Austausch insbesondere in Krisenzeiten unterstützen. Damit kann auch bis zu einem gewissen Grad gewährleistet werden, dass die Führungskräfte an einem Strang ziehen und es nicht zu unterschiedlichen Lösungen zur Bewältigung der Krise innerhalb des Unternehmens kommt.

Als wesentlicher Teil der Vorbereitung auf zukünftige Krisen sollte auch die Reflektion der Führung in der Krise sein. Damit können Schwächen erkannt und behoben werden, was für eine zukünftige Krise sehr förderlich sein kann. Es besteht die Gefahr, dass nach einer Krise alle erleichtert sind, dass diese vorbei ist und zum business as usual zurückkehren. Damit wird jedoch nicht die Chance genutzt, aus der Krise zu lernen, um es zukünftig besser zu machen. Unternehmen sollten dem entgegenwirken, in dem die Reflektion über die Krise und das Führungsverhalten gefördert wird.

Allgemein hinsichtlich des Führungserfolges soll an dieser Stelle auch genannt werden, dass die Führungskräfte teilweise Schwierigkeiten hatten, den Effekt ihres Verhaltens einzuschätzen. Das Verhalten einer Führungskraft, zum Beispiel eine privatere Kommunikation, hat eine Wirkung auf den Erfolg der Führung. Damit kann zum Beispiel das Commitment gestärkt werden, wie die Fachliteratur gezeigt hat. Im Rahmen dieser Untersuchung konnte nicht der Eindruck gewonnen werden, dass sich die befragten Führungskräfte mit der Wirkung ihrer Führung beschäftigen. Empfehlenswert ist es, diese Reflektion zu fördern, damit Führungskräfte ihre Führungsqualitäten stärken und richtig einsetzen können.

Diese Arbeit leistet einen weiteren Forschungsbeitrag hinsichtlich der effizienten Führung von Arbeitskräften im auf Home-Office. Die Ergebnisse zeigen, dass Home-Office nicht nur eine Erscheinung der Krise war, sondern auch nach der Krise genutzt wird. Wie in dieser Arbeit beschrieben, muss das Führungsverhalten im Home-Office insbesondere hinsichtlich der Kommunikation und der Autonomie der Führungskräfte verstärkt werden.

## **6.5 Weitere Forschungsmöglichkeiten**

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurden Führungskräfte unterschiedlichster Branchen befragt. Dabei wurden Unterschiede erkannt, die in der Natur der Arbeitsleistung liegen. Nicht in allen Firmen und bei allen Arbeitskräften ist eine Arbeit aus dem Home-Office möglich. Home-Office und dessen Auswirkungen wird jedoch in der Fachliteratur sehr stark behandelt. Zudem sind Untersuchungen im Bereich des Gesundheitswesens,

welches im Rahmen der COVID-19-Pandemie stark zum Zugzwang gekommen sind, oft Interesse Forschender. Branchen wie die Gastronomie oder Hotellerie, welche in Österreich phasenweise ihre Arbeit niederlegen mussten, werden in der Forschung kaum behandelt. Diese Branchen bieten weitere interessante Forschungsmöglichkeiten. Dabei könnte zum Beispiel untersucht werden, wie sich das Wohlbefinden der Arbeitskräfte in diesem Zeitraum entwickelt hat und wie Führungskräfte und Organisationen damit umgegangen sind. Diese Forschung könnte auch eine spannende Ergänzung zu der Frage geben, warum seit dem Ende der COVID-19-Krise in Österreich in diesen Branchen ein Personalmangel vorherrscht (Neuhauser, Hötzingler, El-Roumy, Steindl & Yannic, 2022, S. 5). Interessant wäre weiters, welche Lehren Führungskräfte und Organisationen dieser Branchen aus der Pandemie ziehen können.

In Bezug auf Führungserfolg bei Führung auf Distanz gibt es ebenfalls noch ausreichend Forschungsmöglichkeiten. Interessante Forschungsmöglichkeiten wären Langzeit Effekte von Home-Office auf das Führungsverhalten und den Führungserfolg. Home-Office hat in Österreich erst seit Beginn der COVID-19-Pandemie im Jahr 2020 einen Aufschwung erlebt und hat sich seither in vielen Organisationen etabliert. Auf der anderen Seite beginnen Unternehmen wie Google damit, ihre Arbeitskräfte wieder vermehrt an den Betriebsstandort zu holen (derstandard.at; 17.09.2023). Insofern wäre es spannend, die Entwicklung in den nächsten Jahren zu beobachten, um Veränderungen im Führungsverhalten oder dem Führungserfolg erfassen zu können.



## Literaturverzeichnis

- Arbeitsmarktservice Österreich (2021). Arbeitsmarktlage 2020. Wien: Arbeitsmarktservice Österreich.
- Akin, Niyazi/Rumpf, Jörg (2013). Führung virtueller Teams. Gruppendynamik und Organisationsberatung, 44(4), 373–387.
- Allen, Natalie J./Meyer, John P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Bachmayer, Wolfgang/Klotz, Johannes (2021). Homeoffice: Verbreitung, Gestaltung, Meinungsbild und Zukunft Bundesministerium für Arbeit (Hrsg.). Wien: Bundesministerium für Arbeit
- Bajaba, Abdulah/Bajaba, Saleh/Algarni, Mohammad/Basahal, Abdulrahman/Basahel, Sarah (2021). Adaptive Managers as Emerging Leaders During the COVID-19 Crisis. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–11.
- Bardwick, Judith M. (1996). Peacetime Management and Wartime Leadership. In Frances Hesselbein/Marshall Goldsmith/Richard Beckhard (Hrsg.). *The leader of the future: new visions, strategies, and practices for the next era* The Drucker Foundation future series. San Francisco: Jossey-Bass.
- Barrick, Murray R./Mount, Michael K./Judge, Timothy A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1 & 2), 9–30.
- Bartsch, Silke/Weber, Ellen/Büttgen, Marion/Huber, Ariana (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85.
- Bass, Bernard M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bateman, T.S./Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee „Citizenship“. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595.
- Baumgarten, Reinhard (1977). Führungsstile und Führungstechniken. Berlin ; New York: de Gruyter.
- Berghammer, Caroline (2020). Wie gut gelingt Homeschooling in der Corona-Krise? Blog 47.
- Caringal-Go, Jaimee Felice/Teng-Calleja, Mendiola/Franco, Edna P./Manaois, Jason O./Zantua, Rae Mark S. (2021). Crisis leadership from the perspective of employees during the COVID-19 pandemic. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 630–643.

- Chan, Simon C.H. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 319–333.
- Dirani, Khalil M. et al. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394.
- Donthu, Naveen/Gustafsson, Anders (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284–289.
- Döring, Nicola (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Berlin: Springer
- Felfe, Jörg/Schyns, Birgit (2009). Followers' Personality and the Perception of Transformational Leadership: Further Evidence for the Similarity Hypothesis. *British Journal of Management*, 1–42.
- Felfe, Jörg/Six, Bernd (2006). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In Lorenz Fischer (Hrsg.). *Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde* (S. 34–60). Göttingen: Hogrefe.
- Fiedler, Fred/Garcia, Joe (1987). *New Approaches to leadership, cognitive resources and organizational performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Fricke, Philipp/Kanning, Uwe Peter (2013). Führungserfahrung: Wie nützlich ist sie wirklich? *Personalführung*, (1/2013), 48–53.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2020). *Das qualitative Interview: zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage)*. Wien: facultas.
- Garcia, Helio Fred (2006). Effective leadership response to crisis. *Strategy & Leadership*, 34(1), 4–10.
- Garretsen, Harry/Stoker, Janka I./Soudis, Dimitrios/Wendt, Hein (2022). The pandemic that shocked managers across the world: The impact of the COVID-19 crisis on leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 1-30
- Hadley, Constance Noonan/Sommer, Amy/Zhu, Weichun/Pittinsky, Todd (2011). Measuring the efficacy of leaders to assess information and make decisions in a crisis: The C-LEAD scale. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 1–53.
- Harwati, Lusia Neti (2013). Crisis Management: Determining specific strategies and leadership style for effective outcomes. *Asian Journal of Management and Education*, 2(2), 170–181.
- Held, Carsten (2022). *Leadership – trendresistent gedacht: Etablierte Führungstheorien und -modelle für die Praxis*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Helfferrich, Cornelia (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews (4. Auflage)*. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Hersey, Paul/Blanchard, Kenneth H. (1982). *Management and organizational behavior: Utilizing human resources 4. Aufl.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Hertelendy, Attila J. et al. (2021). Crisis leadership: The new imperative for MBA curricula. *The International Journal of Management Education*, 19(3), 1–8.
- House, Robert J. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. *Faculty of Management Studies University of Toronto*, 1–38.
- Howell, Jane M./Shamir, Boas (2005). The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96–112.
- Huang, Xu/lun, Joyce/Liu, Aili/Gong, Yaping (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122–143.
- Hutchins, Holly M. (2008). What Does HRD Know About Organizational Crisis Management? Not Enough! Read on. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 299–309.
- Ilter, Yasemin/Barth-Farkas, Faye/Ringeisen, Tobias (2023). Digitale Führungskommunikation und organisationale Bindung von Beschäftigten im Homeoffice. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 54(2), 259–271.
- James, Erika Hayes/Wooten, Lynn Perry (2005). Leadership as (Un)usual: Organizational Dynamics, 34(2), 141–152.
- Jämsen, Rasa/Sivunen, Anu/Blomqvist, Kirsimarja (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior*, 132, 107–240.
- Jeske, Maik/Schmidt, Andreas/Gadatsch, Andreas (2022). Kritische Erfolgsfaktoren für ideales Arbeiten im Home-Office – eine empirische Analyse aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, (59), 993–1010.
- Judge, Timothy A./Piccolo, Ronald F./Ilies, Remus (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36–51.
- Karl-Franzens-Universität Graz (2023). Regeln zur Transkription qualitativer Interviews. Online: <https://static.uni-graz.at/fileadmin/gewi-institute/Volkskunde/Studieren/Transkriptionsregeln-fr-Interviews.pdf>.
- Klann, Gene (2003). *Crisis leadership: using military lessons, organizational experiences, and the power of influence to lessen the impact of chaos on the people you lead*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Klapfer, Karin/Wanek-Zajic, Barbara (2020). *Der Arbeitsmarkt in der Corona-Krise – Arbeitsmarktdaten April 2020*. Wien: Statistik Austria.
- Kniffin, Kevin M. et al. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.
- Laufer, Hartmut (2007). *Vertrauen und Führung: Vertrauen als Schlüssel zum Führungserfolg*. Offenbach: GABAL.

- Lewin, Kurt/Lippitt, Ronald/White, Ralph K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299.
- Mayer, Roger C./Davis, James H. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, (20), 709–734.
- Mayring, Philipp (2016). Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken (6., überarbeitete Auflage). Weinheim Basel: Beltz.
- Möllering, Guido/Schuster, Sabrina/Spilker, Martin (2021). Homeoffice – Fluch und Segen im Corona-Krisenmanagement. Bertelsmann Stiftung Gütersloh, S. 1–12.
- Nerdinger, Friedemann W. (2014). Führung von Mitarbeitern. In *Arbeits- und Organisationspsychologie* Springer-Lehrbuch. (Springer-Lehrbuch) 2. Aufl. (S. 83–102). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Nerdinger, Friedemann W./Rosenstiel, Lutz von (2020). Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (8., aktualisierte und überarbeitete Auflage) Lutz von Rosenstiel/Erika Regnet/Michel E. Domsch (Hrsg.). Stuttgart [Freiburg]: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Nesheim, Torstein/Olsen, Karen Modesta/Sandvik, Alexander Madsen (2017). Never walk alone: achieving work performance through networking ability and autonomy. *Employee Relations*, 39(2), 240–253.
- Neuhauser, Johanna/Hötzing, Sophie/EI-Roumy, Marwa/Steindl, Stefan/Yannic, Weixenberger (2022). Was steckt hinter dem Personalmangel? Arbeitsbedingungen in Gastronomie und Hotellerie in Oberösterreich. Wien: Universität Wien.
- Northouse, Peter G. (2013). *Leadership: theory and practice* (6th ed). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Ozcelik, Hakan/Barsade, Sigal G. (2018). No Employee an Island: Workplace Loneliness and Job Performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343–2366.
- Özgül, Burcu/Karaca, Dilek/Zehir, Cemal (2022). Testing Job Satisfaction as a Mediator Between Managers' Charismatic Leadership and Followers' Affective Organizational Commitment. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*, 1–15.
- Pelz, Waldemar (2016). Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In Corinna Von Au (Hrsg.). *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze* (S. 93–112). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Pieh, Christoph/Budimir, Sanja/Probst, Thomas (2020). The effect of age, gender, income, work, and physical activity on mental health during coronavirus disease (COVID-19) lockdown in Austria. *Journal of Psychosomatic Research*, 136, 110–186.
- Pillai, Rajnandini (1996). Crisis and the Emergence of Charismatic Leadership in Groups: An Experimental Investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(6), 543–562.
- Pollak, Markus/Kowarz, Nikolaus/Partheymüller, Julia (2020). Blog 51. Chronologie zur Corona-Krise in Österreich – Teil 1: Vorgeschichte, der Weg in den Lockdown,

die akute Phase und wirtschaftliche Folgen. Online: <https://viecer.uni-wie.ac.at/corona-blog/corona-blog-beitraege/blog51/> [Abruf am 19.06.2023].

- Probst, Thomas/Budimir, Sanja/Pieh, Christoph (2020). Depression in and after COVID-19 lockdown in Austria and the role of stress and loneliness in lockdown: A longitudinal study. *Journal of Affective Disorders*, 277, 962–963.
- Rechnungshof (2022). COVID–19–Kurzarbeit. Wien: Rechnungshof Österreich.
- Riggio, Ronald E./Newstead, Toby (2023). Crisis Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (10), 201–224.
- Schirmacher, Freimut/Pfurr, Alexander (2022). Führen auf Distanz!? Personalführung in der Logistikbranche während der Corona-Pandemie. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 29(4), 491–508.
- Schoorman, F. David/Mayer, Roger C./Davis, James H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354.
- Schrör, Torsten (2020). Kraftvoll führen in Krisenzeiten: Erfolgreicher Umgang mit Unsicherheiten und Ängsten. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Sedlmeier, Peter/Renkewitz, Frank (2018). *Forschungsmethoden und Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler* (3., aktualisierte und erweiterte Auflage). Hallbergmoos: Pearson.
- Seitz, Andreas (2020). *Durch die Krise führen: Die transformative Kraft einer Pandemie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Selart, Marcus/Johansen, Svein Tvedt/Nesse, Synnøve (2013). Employee Reactions to Leader-Initiated Crisis Preparation: Core Dimensions. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 99–106.
- Staw, Barry M./Sandelands, Lance E./Dutton, Jane E. (1981). Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501–524.
- Stogdill, Ralph M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership; a survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- Sturm, Anne (2020). *Studie: Arbeitnehmer im Coronavirus-bedingten Home Office: Motiviert und produktiv, aber teilweise einsam und unsicher*. München: functionHR.
- Sui Pheng, Low/Ho, David K.H./Soon Ann, Yeap (1999). Crisis management: a survey of property development firms. *Property Management*, 17(3), 231–251.
- Suprayogi, M.N./Pradipto, Y.D./Ahmad, R.B. (2023). The commitment of health workers the effect of transformational leadership charismatic leadership during the Covid-19 pandemic. 1st International Conference on achieving the sustainable development goals, Istanbul, Turkey: AIP Conference Proceedings.

- Tannenbaum, Robert/Weschler, Irving R./Massarik, Fred (2013). *How to Choose a Leadership Pattern*. Hoboken: Taylor and Francis.
- Thach, Liz (2012). Managerial Perceptions of Crisis Leadership in Public and Private Organizations: An Interview Study in the United States. *International Journal of Management*, 2(29), 712–725.
- Toniolo-Barrios, Mariana/Pitt, Leyland (2021). Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. *Business Horizons*, 64(2), 189–197.
- Vroom, Victor Harold/Yetton, Philip W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, Pennsylvania: University of Pittsburg Press.
- Vroom, Victor H./Jago, Arthur G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17–24.
- Walenta, Christa (2012). Empirie der Führung. In Peter Heimerl/Ralph Sichler (Hrsg.). *Strategie, Organisation, Personal, Führung* Stuttgart: UTB GmbH: Wien: Facultas.
- Walker, Steven M./Earnhardt, Matthew P./Newcomer, Jason M./Marion, James W./Tomlinson, Jon C. (2016). Crisis Leadership During the Great Recession of 2008. *International Journal of Leadership and Change*, 5–12.
- Wegge, Jürgen/Von Rosenstiel, Lutz (2019). Führung. In Heinz Schuler/Klaus Moser (Hrsg.). *Lehrbuch Organisationspsychologie* 6. Aufl. Stuttgart: Hogrefe.
- Winston, Bruce E./Patterson, Kathleen (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of leadership studies*, 6–66.
- Wolfsberger, Juliana/Kellner, Barbara/Korunka, Christian/Kubicek, Bettina (2022). Arbeit im Wandel: Hybrid Work, Workation und das Büro der Zukunft. Deloitte Consulting GmbH, 1–40.
- Wollsching-Strobel, Peter/Wollsching-Strobel, Ulrike (2020). Führungskräftecoaching in Zeiten der Krise: Ein ganzheitliches Handlungskonzept und klare Führung stabilisieren Unternehmen in der Covid-19-Krise. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 19(2), 271–285.
- Wooten, Lynn Perry/James, Erika Hayes (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352–379.
- World Health Organization (2023). Coronavirus disease (COVID-19) pandemic. Online: <https://www.who.int/europe/emergencies/situations/covid-19>.
- Wu, Yuen Lam/Shao, Bo/Newman, Alexander/Schwarz, Gary (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 1–22.
- Wunderer, Rolf/Grunwald, Wolfgang/Moldenhauer, Peter (1980). *Führungslehre, Band 1: Grundlagen der Führung*. Berlin ; New York: De Gruyter.

## Onlinequellen

<https://www.derstandard.at/story/3000000179022/warum-viele-firmen-ihre-mitarbeiter-wieder-zurueck-ins-buero-beordern> [Abruf am 17.09.2023]

<https://www.duden.de/suchen/dudenonline/Lockdown> [Abruf am 13.08.2023]

<https://www.sozialministerium.at/Themen/Gesundheit/Uebertragbare-Krankheiten/Infektionskrankheiten-A-Z/Neuartiges-Coronavirus.html> [Abruf am 14.08.2023]

<https://www.arbeiterkammer.at/ueberwachung-am-arbeitsplatz#:~:text=Das%20Datenschutzgesetz%20regelt%20eindeutig%2C%20dass,ArbeitnehmerInnen%20durch%20Kameras%20beobachten%20will!> [Abruf am 21.08.2023]

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Verknüpfung von Führungspersönlichkeit, Führungsverhalten, Geführtenverhalten, Führungssituation und Führungserfolg im theoretischen Modell (eigene Darstellung nach Rosenstiel & Nerdinger, 2020, S. 27) .....	7
--	---



## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Kategoriensystem .....	34
Tabelle 2: Beschreibung der Teilnehmer:innen .....	36

# Anhang

## Anhang A: Interviewleitfaden

Zuerst möchte ich mich bei Ihnen für die Teilnahme an dem Interview zum Thema Führungserfolg in Krisenzeiten bedanken. Mein Name ist Tatjana Madl und ich bin Studentin des Studiengangs Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche FernFH. Ziel der Masterarbeit ist zu eruieren, wie Führung in der Krise gelingen kann und, ob Führungskräfte sich ausreichend auf eine zukünftige Krise vorbereitet fühlen. Das Interview ist für 60 Minuten angesetzt. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten auf die nachfolgenden offen formulierten Fragen. Wenn Sie damit einverstanden sind, würde ich nun die Aufzeichnung starten. Die Datenschutzerklärung haben Sie bereits erhalten und mir unterschrieben zukommen lassen. Haben Sie noch Fragen zu dem Interview, die Sie ohne Aufzeichnung klären möchten?

### 1. Einstiegsfragen

- 1.1. Wie sind Sie Führungskraft geworden? Was hat Sie dazu motiviert?  
Wie ist es dazu gekommen?

### 2. Fragen zur Führungstätigkeit

- 2.1. Seit wann sind Sie Führungskraft?  
Nachfragen: Waren Sie im Zeitraum September 2019 und März 2021 als Führungskraft in demselben Unternehmen beschäftigt?
- 2.2. Welche Funktion führen Sie aus im Unternehmen aus (z.B. Teamleitung, Abteilungsleiter, Management Board,...)?

### 3. Rahmenbedingungen in der Krise

- 3.1. Wie Ihnen bekannt ist, kam es im März 2020 aufgrund der COVID-19-Pandemie zu erheblichen Einschränkungen im Alltag und im Berufsleben. Diese Zeit war mit sehr viel Unsicherheiten belastet da nicht klar war, wie sich die Situation entwickeln wird. Erzählen Sie mir bitte, wie es Ihnen in den ersten Tagen der Pandemie als Führungskraft ergangen ist?

#### Aufrechterhaltungsfragen

- 3.1.1 Mit welchen Veränderungen waren Sie als Führungskraft durch die COVID-19-Pandemie konfrontiert?

Nachfragen: Gab es neue Herausforderungen, mit denen Sie sich auseinandersetzen mussten (zum Beispiel Recruiting, Onboarding, Home-Office)?

3.1.2 Welche Auswirkungen hatte die Corona-Pandemie auf Ihr Führungsverhalten? Mussten Sie hier Anpassungen gemäß der neuen Situation vornehmen?

3.1.3 Welche Entscheidungen wurden vom Unternehmen getroffen und welche konnten Sie als Führungskraft selbst treffen?

Nachfragen: Gab es eine zentrale Stelle im Unternehmen, die unternehmensweite Entscheidungen getroffen hat?

#### 4. Erfolgskriterien Führen in Krisenzeiten

4.1. Wenn Sie heute gebeten werden eine Schulung zum Thema "erfolgreich führen in Krisenzeiten" zu geben, welche persönlichen Empfehlungen würden Sie anderen mitgeben?

Aufrechterhaltungsfragen:

4.1.1 Was würden Sie sagen bedeutet es, erfolgreich in Krisen zu führen?

Nachfragen: Wie hätten Sie Führungserfolg vor der Krise definiert? Woran machen Sie fest, dass diese Art der Führung erfolgreich ist?

4.1.2 Welche Maßnahmen haben Sie als Führungskraft in der COVID-19-Pandemie getroffen?

Nachfragen: Warum haben Sie diese Maßnahmen getroffen? Was haben Sie erhofft zu erreichen?

4.1.3 Erzählen Sie mir bitte von einer positiven Erfahrung, die Sie in dieser Covid-Zeit in Bezug auf Führung erlebt haben.

4.1.4 Welche Erkenntnisse können Sie persönlich aus der COVID-Krise für zukünftige Krisen mitnehmen?

Nachfragen: Was würden Sie heute als Führungskraft anders machen?

#### 5. Vorbereitung auf zukünftige Krisen

5.1. Wenn Sie an die letzten Jahre der COVID-19-Pandemie zurückdenken, welche Form der Unterstützung hätten Sie sich (verstärkt) gewünscht?

Aufrechterhaltungsfragen:

- 5.1.1 Haben Sie in der Vergangenheit Trainings zu diesem Thema besucht?
- 5.1.2 Welche Unterstützungsleistungen gab es seitens Ihres Unternehmens, damit Sie als Führungskraft mit Ihrem Team gut durch die Krise kommen?  
Nachfragen: Hat Ihr Unternehmen Trainings angeboten?
- 5.1.3 Würden Sie Trainings besuchen, die Ihnen Ihr Unternehmen zur Verfügung stellt?  
Nachfragen: Warum würden Sie diese besuchen? Warum würden Sie diese nicht besuchen?
- 5.1.4 Sind Sie bereits in der Vergangenheit internen oder externen Krisen konfrontiert gewesen (Finanzkrise 2008 etc.)?
- 5.1.5 Zusammengefasst, fühlen Sie sich auf zukünftige Krisen gut vorbereitet?

## 6. Abschluss

- 6.1. Möchten Sie noch etwas anmerken?
- 6.2. Haben Sie noch Fragen?

## 7. Soziodemografische Daten

- 7.1. Welcher Branche ist das Unternehmen zugehörig und wie viele Arbeitskräfte beschäftigt das Unternehmen?
- 7.2. Wie alt sind Sie?
- 7.3. Welches Geschlecht haben Sie?