

# **Masterarbeit**

**Die Auswirkungen von „Remote Leadership“ in der IT-Branche auf die Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führung sowie die Chancen und Risiken für Beschäftigte: Eine Analyse der Veränderungen im digitalen Zeitalter**

**Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Business Administration  
an der Fachhochschule Burgenland  
(Austrian Institute of Management)**

**Lars Arnold Ritter, BA**

**2140044178**

**Betreuer/in:**

**Mag. Dr. David Rückel**

**Einreichungsdatum:**

**02.05.2023**

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die Masterarbeit mit dem Titel **„Die Auswirkungen von „Remote Leadership“ in der IT-Branche auf die Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führung sowie die Chancen und Risiken für Beschäftigte: Eine Analyse der Veränderungen im digitalen Zeitalter“** selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und alle den benutzten Quellen wörtlich oder sinngemäß entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Hard, 02.05.2023

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Hard', written in a cursive style.

eigenhändige Unterschrift

## Abstract

Die vorliegende Masterarbeit untersucht die Auswirkungen von "Remote Leadership" in der IT-Branche auf die Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führung sowie die Chancen und Risiken für Beschäftigte und zielt darauf ab, Themen und Subthemen im Zusammenhang mit Remote Leadership zu identifizieren, einschließlich der Herausforderungen, die sich ergeben, der Nutzung technologischer Tools, der Mitarbeiterbindung und der Entwicklung von Rollen und Verantwortlichkeiten. Der Autor nutzt eine Inhaltsanalyse und untersucht Führungskräfte mit mehr als 6 Jahren Erfahrung in Remote-Positionen bei großen IT-Unternehmen. Die Themen werden aus Interviewdaten und einer Literaturübersicht gewonnen. Die resultierenden Themen sind Erfahrungen als Remote-Führungskräfte, Veränderungen von Rollen und Verantwortlichkeiten, Herausforderungen, Mitarbeiterbindung und Beziehungen sowie genutzte technologische Tools. Die Untersuchung ergibt, dass die häufigsten Themen Erfahrungen als Remote-Führungskräfte und Veränderungen von Rollen und Verantwortlichkeiten sind.

Die Analyse ergibt mehrere Subthemen, die sich auf die Herausforderungen von Remote-Führungskräften beziehen, darunter die Aufrechterhaltung der Teambindung und Kommunikation, die Anpassung an verschiedene Zeitzonen und das Management der Leistung aus der Ferne. Die genutzten Technologien zur Förderung des Remote-Leaderships werden ebenfalls diskutiert, wobei die Führungskräfte die Bedeutung von Video-Konferenzen, Projektmanagement-Software und Messaging-Apps betonen. Die Arbeit nutzt sowohl händische als auch KI-basierte Codierung und der Autor entwickelt ein Codeschema, um eine konsistente Codierung sicherzustellen. Die Ergebnisse der Untersuchung haben Implikationen für Organisationen und Führungskräfte in der IT-Branche, die die Notwendigkeit angemessener Unterstützung und Schulung für Remote-Führungskräfte betonen, die Priorisierung der Mitarbeiterbindung und Beziehungsbildung sowie proaktives Finden von Lösungen für die spezifischen Herausforderungen, mit denen Remote-Führungskräfte konfrontiert sind. Schließlich müssen Organisationen sich der spezifischen Herausforderungen bewusst sein, denen Remote-Führungskräfte gegenüberstehen, und proaktiv Lösungen finden, um sicherzustellen, dass Remote Leadership eine praktikable Option für ihre Organisation ist.

**Keywörter:**

Remote Leadership, Technologische Tools, Herausforderungen, Rollenentwicklung

## **Vorwort**

Ich möchte die Gelegenheit nutzen, um mich bei verschiedenen Personen zu bedanken, die mir während der Erstellung dieser Masterarbeit unterstützend und inspirierend zur Seite gestanden haben.

- Susanne Borchert
- Dr. Cornelia Leitner
- Robert Kralj
- Marcel Strauß
- Dirk Leopold
- Jilma Heinrich
- Dr. David Rückel
- Uwe Ofner
- Bastian Kruck
- Johann Wolkow
- Adriana Romagna

Ohne diese Personen wäre die Erstellung dieser Masterarbeit nicht möglich gewesen und ich bin ihnen zutiefst dankbar.

# Inhalt

Abstract .....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
1 Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung .....	2
1.1.1 Remote Leadership .....	2
1.1.2 Führung .....	2
1.1.3 Führungskompetenzen.....	4
1.1.4 Kommunikation.....	5
1.2 Forschungsfragen .....	7
1.3 Aufbau der Arbeit .....	7
1.4 Zusammenfassung der methodischen Vorgehensweise .....	8
2 Literaturüberblick – Theorieteil.....	9
2.1 Relevanz .....	9
2.1.1 Definition von Remote Leadership .....	10
2.1.2 Bedeutung für die IT-Branche .....	11
2.2 Anforderungen an die Rolle der remote Führung.....	13
2.2.1 Technische Kompetenz.....	15
2.2.2 Fähigkeit zur virtuellen Kommunikation.....	16
2.2.3 Fähigkeit zur Motivation und Führung von virtuellen Teams.....	18
2.3 Verwendete Technologien .....	20
2.3.1 Kommunikations-Tools.....	20
2.3.2 Personalcontrolling-Tools.....	25
2.3.3 Kollaboration-Tools .....	27
2.3.4 Softwareentwicklungs-Tools.....	29
2.4 Erwartungen an die Rolle der Führung .....	32
2.4.1 Transparenz und Offenheit.....	32
2.4.2 Verantwortung und Entscheidungsstärke.....	34
2.4.3 Flexibilität und Anpassungsfähigkeit .....	37
2.5 Chancen für Beschäftigte.....	38
2.5.1 Flexibilität und Work-Life-Balance.....	39

2.5.2	Globale Zusammenarbeit und Kommunikation .....	40
2.5.3	Erweiterung von Fähigkeiten und Fertigkeiten .....	42
2.6	Risiken für Beschäftigte .....	43
2.6.1	Isolation und fehlende soziale Interaktion .....	43
2.6.2	Überlastung und Stress .....	44
2.6.3	Überschneidung von Arbeits- und Privatleben .....	45
2.7	Veränderungen im digitalen Zeitalter .....	46
2.7.1	Auswirkungen auf das Arbeitsumfeld .....	47
2.7.2	Trends und Entwicklungen in Remote Leadership .....	49
2.7.3	Zukunftsansichten und Herausforderungen .....	51
3	Methodologie .....	54
3.1.1	Literaturrecherche .....	54
3.1.2	Datenerhebung .....	55
3.1.3	Datenauswertung .....	56
3.1.4	Interpretation und Diskussion .....	57
3.2	Forschungsdesign .....	57
3.3	Datensammlung und -analyse .....	58
3.3.1	Induktive Inhaltsanalyse .....	59
3.4	Interview-Zusammenfassungen .....	60
3.4.1	Marcel Strauß .....	60
3.4.2	Johann Wolkow .....	61
3.4.3	Jilma Heinrich .....	62
3.4.4	Dirk Leopold .....	63
3.4.5	Bastian Kruck .....	64
3.4.6	Uwe Ofner .....	65
3.5	Schlussfolgerung aus den Interviews .....	67
4	Analyse und Ergebnisse .....	68
4.1	Veränderungen im Führungsverhalten im digitalen Zeitalter .....	70
4.2	Auswirkungen von "Remote Leadership" auf die Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führung .....	72
4.3	Chancen und Risiken für Beschäftigte in Bezug auf "Remote Leadership" .....	72
5	Diskussion .....	73
5.1	Interpretation der Ergebnisse .....	73
5.2	Verbindung zur vorhandenen Literatur .....	74

5.3	Implikationen für die Praxis .....	74
6	Fazit/Schlussfolgerung/Conclusio .....	76
6.1	Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.....	76
6.2	Limitationen der Studie und Empfehlungen für zukünftige Forschungsprojekte.....	77
6.3	Schlussbemerkungen.....	79
7	Literaturverzeichnis .....	80
8	Anhang.....	90
8.1	Transkripte .....	91
8.1.1	Marcel Strauß.....	92
8.1.2	Johann Wolkow .....	98
8.1.3	Jilma Heinrich.....	110
8.1.4	Dirk Leopold .....	118
8.1.5	Bastian Kruck .....	127
8.1.6	Uwe Ofner .....	136
8.2	Interviewleitfaden .....	145



## Abkürzungsverzeichnis

CE	-	Community Edition
CI/CD	-	Continuos Integration/Delivery
CRM	-	Customer Relationship Management
CV	-	Curriculum Vitae
EE	-	Enterprise Edition
EU-DSGVO	-	„Datenschutz-Grundverordnung“ der Europäischen Union
GIF	-	Graphics Interchange Format
HIPPA	-	U.S. Health Insurance Portability and Accountability Act
HR	-	Human Recources
IKT	-	Informations- und Kommunikationstechnologien
ISO	-	International Standards Organization
IT	-	Informationstechnologie
KI	-	Künstliche Intelligenz
KMU	-	Kleine und mittlere Unternehmen
MIT	-	Massachusetts Institute of Technology
OKR	-	Objectives and Key Results
QM	-	Qualitätsmanagement
SaaS	-	Software-as-a-Service
SAP	-	Systemanalyse Programmentwicklung
SOC	-	Security Operations Center
TED	-	Technology, Entertainment, Design
VCS	-	Version Control System
VUCA	-	Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity
WLB	-	Work-Life Balance

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit (Quelle: eigene Grafik) .....	7
Abbildung 2: Slack Anwendung mit geöffnetem Team-Channel, Quelle: (Asana, kein Datum).....	21
Abbildung 3: Teams Besprechung, Quelle: (Clouddoktor, 2020) .....	22
Abbildung 4: Zoom Besprechung, Quelle: (Futurezone, 2020).....	24
Abbildung 5: Cisco Webex Besprechung, Quelle: (Narcisi, 2021) .....	25
Abbildung 6: Induktive Inhaltsanalyse (Quelle: eigene Grafik).....	60

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Tools im IT-Leadership (Quelle: eigene Tabelle) .....	20
Tabelle 2: Interviewpartner für Experteninterview (Quelle: eigene Tabelle).....	54
Tabelle 3: Prioritäre Themen (Quelle: eigene Tabelle) .....	69
Tabelle 4: Codes und deren Häufigkeit (Quelle: eigene Tabelle).....	70

# 1 Einleitung

In der heutigen digitalen Ära haben sich die Arbeitsbedingungen erheblich verändert, was die Rolle der Führungskräfte in der IT-Branche beeinflusst hat. Remote Leadership hat sich zu einem wichtigen Konzept entwickelt, das sich auf die Führung von Mitarbeitern aus der Ferne bezieht. Dieses Konzept bringt neue Herausforderungen für Führungskräfte mit sich, insbesondere in Bezug auf die Anforderungen und Erwartungen an ihre Rolle sowie auf die Auswirkungen der Technologie auf die Kommunikation und Zusammenarbeit in geografisch verteilten Teams.

Diese Masterarbeit befasst sich mit der Untersuchung von zwei Forschungsfragen, die sich auf die Veränderungen im Führungsverhalten im digitalen Zeitalter und auf die Auswirkungen der Technologien, die für Remote Leadership eingesetzt werden, auf die Kommunikation und Zusammenarbeit in der IT-Branche konzentrieren. Zur Klärung dieser Fragen wird eine qualitativ orientierte Forschungsmethodik gewählt, die sich aus einer ausführlichen Literaturrecherche und teilstrukturierten Experteninterviews anhand eines Interviewleitfadens zusammensetzt.

Um den Lesern ein tiefgehendes Verständnis dieses Themas zu ermöglichen, wird in dieser Masterarbeit zunächst ein Überblick über wichtige Begriffe und Faktoren gegeben, die den Bereich des Remote Leadership beeinflussen. Dazu zählen die Definition von Remote Leadership, Führungskonzeption, Führungskultur, Führungsorganisation, Führungsstilen und Führungskompetenzen. Darüber hinaus werden die Veränderungen durch die digitale Transformation und die Chancen und Risiken für Arbeitnehmer durch die Nutzung von Homeoffice und anderen virtuellen Arbeits- und Führungsstrukturen erläutert.

Insgesamt soll diese Masterarbeit dazu beitragen, das Verständnis für die Herausforderungen und Chancen des Remote Leadership in der IT-Branche zu erweitern und Führungskräften dabei zu helfen, ihre Rolle effektiv auszufüllen und Teams erfolgreich zu führen.

## **1.1 Problemstellung**

Bevor der Autor mit der Problemstellung des Konzepts beginnt, definiert der Autor erst noch wichtige Begriffe, die im späteren Verlauf aufkommen, um Verwirrung zu vermeiden. Diese Begriffe werden in der Masterarbeit noch genauer erklärt, wobei der Autor mehr in die Tiefe gehen wird.

### **1.1.1 Remote Leadership**

„Remote Leadership (auch: Distance Leadership, Führen auf Distanz) ist per Definition das Führen von MitarbeiterInnen aus der Ferne. Mitarbeiter:innen, (virtuelle) Teams und Führungskräfte befinden sich physisch an unterschiedlichen (Unternehmens-) Standorten.“ (Adele, 2022)

### **1.1.2 Führung**

Nach Grannemann (2015) beinhaltet Führung die Verantwortung, Mitarbeiter:innen so einzusetzen, dass die gewünschten Ergebnisse der Organisation erreicht werden. Eine wichtige Komponente von Führung sei die Führungskonzeption, die die Gesamtheit aller Elemente der Mitarbeiterinnenführung in einem Unternehmen oder einer Organisation umfasse. Eine weitere wichtige Komponente sei die Führungskultur, die die Summe aller, vor allem ungeschriebene und akzeptierte Regeln in einem Unternehmen beschreibe. Ein weiteres wichtiges Element sei die Führungsorganisation, die beschreibe, wie ein Unternehmen seine Führung organisiert. Schließlich gäbe es auch verschiedene Führungsstile, die verschiedene führungsrelevante Verhaltensweisen zusammenfassen. Laut einer Studie (Xi & Wei-Hsi, 2022) haben frühere Forschungen zum Thema Remote-Arbeit nicht vollständig verstanden, welche Rollen für Remote-Arbeit geeignet sind.

Um eine Problemstellung zu formulieren, greift der Autor zunächst auf eine Arbeit von Zirkler, Scheidegger und Bargetzi (2020) zurück, in der die Autoren in Bezug auf Remote Leadership feststellten, dass Führungsthemen sowohl aus der Ferne transportiert werden, wie als auch spezifische Themen, die sich aus der Verwendung digitaler Werkzeuge ergeben, mit der Fernführung in Verbindung stehen. Es zeichnet sich auch eine Verschiebung der Führungsimpulse ab: Während die Bedeutung der

hierarchischen Linienführung abnimmt, sind Führungsimpulse aus dem Team weiterhin von großer Bedeutung und die Bedeutung der Selbstführung nimmt zu. Dies führt zu Veränderungen in den Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führung. Insgesamt werden bei den Mitarbeiter:innen größere Ansprüche an die eigene Autonomie und höhere Kompetenzen in der Selbstführung beobachtet. Es wird auch ein Unterschied zwischen den Anforderungen der Führungskräfte an sich selbst und den Anforderungen, die bei den MitarbeiterInnen ankommen, deutlich.

„In der digitalen Transformation stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, dynamische Situationen zu handhaben, sie müssen

- die Auswirkungen der technischen Digitalisierung auf Arbeitsplätze im Blick haben und ausbalancieren, mit Ungewissheit umgehen und zugleich Orientierung bieten, geeignete – und das sind in der Regel neue – Vorgehensweisen der Planung und Steuerung
- komplexer Vorgänge begreifen, einführen und zur Routine bringen, von der Ergebnis- zur Prozessperspektive wechseln und ihr Führen statt von stabilen Positionen aus nun durch das Einnehmen angemessener und damit wechselnder Rollen immer wieder aufs Neue erproben.“ (Wippermann, 2020, S. 107)

Nachdem der Autor auf die Veränderungen durch die digitalen Entwicklungen eingegangen ist, bezieht er sich auf die Arbeit von Felfe, Hauff und Krick (2022), um die Chancen und Risiken für Arbeitnehmer zu beleuchten, welche das Führungsverhalten beeinflussen können, die sich aus Remote Leadership ergeben. Diese Autor:innen schrieben, dass Die Corona-Pandemie dazu geführt hat, dass digitale und virtuelle Arbeits- und Führungsstrukturen, wie das Arbeiten im Homeoffice und die Nutzung von Videokonferenzen, an Bedeutung gewonnen haben. Es sei momentan ungewiss, inwieweit in Zukunft wieder zu traditionellen Arbeitsformen zurückgekehrt wird. Es wird jedoch erwartet, dass digitale und virtuelle Arbeits- und Führungsstrukturen die Arbeitswelt zunehmend beeinflussen werden. Insbesondere die Möglichkeit und Nutzung von Homeoffice für einen großen Teil der Beschäftigten, die bisher hauptsächlich im Büro tätig waren, wird von großer Bedeutung sein. Die Nutzung von Homeoffice birgt sowohl Chancen als auch Risiken für die Beschäftigten. Einerseits bietet es zeitliche und räumliche Flexibilität, die Vereinbarkeit von Arbeit und

Privatleben sowie Einsparungen von Mobilitätskosten. Andererseits kann es zu Entgrenzung, Verlust von zeitlicher und räumlicher Struktur, Verlust informeller sozialer Kontakte, Problemen bei der Kommunikation und einer verminderten Zusammenarbeit sowie geringerem Informationsaustausch führen. Soziale Nachteile, wie Isolation und Verlust des Gefühls von Zusammengehörigkeit, treten insbesondere dann auf, wenn Homeoffice intensiver genutzt wird (mehr als zwei Tage pro Woche). Dies kann langfristige Auswirkungen auf die psychische Gesundheit, die soziale Bindung und Identifikation haben, die bisher wenig erforscht sind.

### **1.1.3 Führungskompetenzen**

„Klassische Führungsqualitäten werden auch weiterhin die Basis für einen guten Leader bilden. Je nach Führungsstil fällt es Leadern leichter oder schwerer, sich anzupassen. Begünstigt werden Leader, die kollaborativ und transformativ führen. Der traditionelle Führungsstil kann im Rahmen der digitalen Business Transformation eher konflikträchtig als lösungsbringend sein.“ (Summa, 2016, S. 20)

Eine Studie (Ma & Nickerson, 2006) untersucht die Gruppenzusammenarbeit in Vor-Ort und Remote-Umgebungen. Es wurden zwei gemeinsame Muster des Zusammenarbeitsmodus identifiziert und die verschiedenen Arten von Kommunikationsmedien und Zusammenarbeitsstrukturen beschrieben. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass sich die Gruppenzusammenarbeit in Remote-Umgebungen anders entwickelt als in traditionellen Vor-Ort Umgebungen.

Ausgehend von der Arbeit von Summa (2016) zum Thema Führungsqualitäten, greift der Autor dieser Arbeit auf einen Zeitschriftenartikel von Quatram und van Kempen (2021) zurück. In diesem Artikel wird darauf hingewiesen, dass einige Kompetenzen im Arbeitsalltag durch die verstärkte Nutzung von Homeoffice und die damit einhergehende Autonomie der Mitarbeiter:innen an Bedeutung gewinnen. Dazu zählen Selbstdisziplin, Eigenverantwortung und Selbstorganisation. Eine Befragung der Belegschaft ergab jedoch, dass die Arbeit im Homeoffice auch Herausforderungen mit sich bringt, insbesondere in Hinblick auf den Austausch und die Zusammenarbeit innerhalb von Teams, vor allem in der IT-Branche. Dieser Austausch und die Zusammenarbeit können in der Heimarbeit eingeschränkt sein und somit können wichtige Impulse und Anregungen fehlen. Es wird betont, dass in einem gemeinsamen

Arbeitsumfeld, wie es im Büro möglich ist, ein Gemeinschaftsgefühl und eine spürbare Energie entstehen, die nicht digitalisierbar sind.

#### **1.1.4 Kommunikation**

„Mit der Verschiebung von Präsenzteams mit anlassbezogener Online-Kommunikation hin zu virtuellen Teams mit einem sehr geringen Anteil an persönlichen Kontakten bleiben Werte wie soziale Zugehörigkeit und Identifikation mit dem Team/mit dem Unternehmen auf der Strecke. Das wirkt damit unverbindlicher, der Trend zur Work-Life-Balance zwecks Kompensation sozialer Bedürfnisse dürfte sich damit verstärken. Damit die Integration Beruf und Privatleben doch noch gelingt, sind Arbeitsmittel gefragt, die dabei helfen, soziale Bindungen auch in virtuellen Arbeitsumgebungen herzustellen.“ (Krämer, 2019, S. 30)

In Bezug auf die Digitalisierung im Unternehmen betont der Autor, dass Veränderungen in der Arbeitswelt unvermeidlich sind, einschließlich der hierarchischen Strukturen, Arbeitsumgebung und Arbeitsweisen. Die Arbeitswelt wird zunehmend flexibler und vernetzter, während Führungskräfte zu Befähigern und Coaches werden. Neue Technologien wie Cloud-Services und Kommunikationslösungen ermöglichen eine orts- und zeitunabhängige Arbeitsweise und die Einbindung von externen Partnern und Netzwerken. Die Anforderungen der VUCA-Welt treiben diese Veränderungen an. Der Autor fordert Unternehmen auf, die interne Kreativität und Innovationskraft zu verbessern, indem alle Mitarbeiter in den Innovationsprozess eingebunden werden. Ein exzellentes Unternehmen der Zukunft muss die Effizienz und Effektivität der Zusammenarbeit steigern, um operative Exzellenz zu erreichen (Erner, 2018).

In Anlehnung an die Autoren Terkamo-Moisio et al. (2019), wurde in mehreren Studien hervorgehoben, dass eine effektive Kommunikationsstrategie für Remote Leadership aufgrund des Mangels an Face-to-Face-Interaktionen (FTF) in geografisch verteilten Teams von großer Bedeutung ist. Durch die Fortschritte in digitalen Technologien haben Führungskräfte und Teammitglieder die Möglichkeit, über verschiedene Kommunikationskanäle wie E-Mail, Instant Messaging oder Videokonferenzen aus der Ferne zu interagieren. Diese Technologien ermöglichen die Zusammenarbeit über große Entfernungen hinweg und werden bereits häufig eingesetzt. Dies zeigt, dass



sich das Personal bewusst ist, wie Fernarbeit die Fähigkeit einer Organisation verbessern kann, auf schnelle organisatorische, gesellschaftliche oder umweltbedingte Veränderungen zu reagieren. Allerdings ist über die Fähigkeiten heutiger Führungskräfte in der Telearbeit wenig bekannt. Dieses Thema sollte aktiv erforscht werden, da die fortschreitende Digitalisierung und die Dezentralisierung von Organisationen die Möglichkeiten der Fernarbeit in zahlreichen Bereichen verbessert haben. Organisationen können von der Führung aus der Ferne und der Dezentralisierung in Bezug auf verbesserte allgemeine Ergebnisse laut der oben genannten Studie, geringere Kosten und die Möglichkeit, Experten einzustellen, profitieren.

Laut einer Studie (Giang, Hoang, & Pham, 2021) hat Remote-Arbeit negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden von Arbeitnehmern und kann Stress und Burnout verstärken. Es gibt jedoch bisher wenig Forschung darüber, welche Faktoren genau zu Stress und Burnout bei Remote-Arbeit beitragen und wie man zwischen Technostress, Arbeitsstress und Burnout unterscheidet. Daher haben die Autoren ein Konzeptmodell auf Basis des Technology-Organization-Environment (TOE) Frameworks und der Technostress-Theorie entwickelt, das diese Lücken schließen soll.

Eine Fallstudie (Ratz, Reibenspiess, & Eckhardt, 2021) untersucht die Anpassung von Remote-Arbeitern an ihre Arbeitsumgebung. Die Studie zeigt, dass Remote-Arbeiter unterschiedliche Bewältigungsmechanismen haben, aber in der Regel ein hohes Maß an Autonomie besitzen und häufig soziale Kontakte vermissen. Remote-Arbeit ist nicht für jeden geeignet. Die Studie betont auch den Anstieg der Remote-Arbeit aufgrund der COVID-19-Pandemie und die Gründe, warum Remote-Arbeit manchmal nicht erfolgreich ist.

„Virtuelle Teams hingegen können oft nur asynchron kommunizieren. Dafür ist natürlich immer noch die E-Mail-Kommunikation das vorherrschende Kommunikationsmedium. Erst langsam setzt sich in Unternehmen der Einsatz von Kollaborationslösungen durch. Wenn Unternehmen zum Beispiel Microsoft Office 365 einführen, gibt es meistens in einer zweiten Ausbaustufe Überlegungen, wie man das Tool MS Teams einführen und einsetzen kann.“ (Sukstrof, 2021, S. 24)

## 1.2 Forschungsfragen

1. Wie hat sich das Führungsverhalten im digitalen Zeitalter verändert und welche Auswirkungen hat dies auf die Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führung in der IT-Branche?
2. Wie beeinflussen die Technologien, die für "Remote Leadership" verwendet werden, die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb von geografisch verteilten Teams in der IT-Branche?

## 1.3 Aufbau der Arbeit

In der folgenden Grafik ist der Aufbau der Arbeit zu sehen.

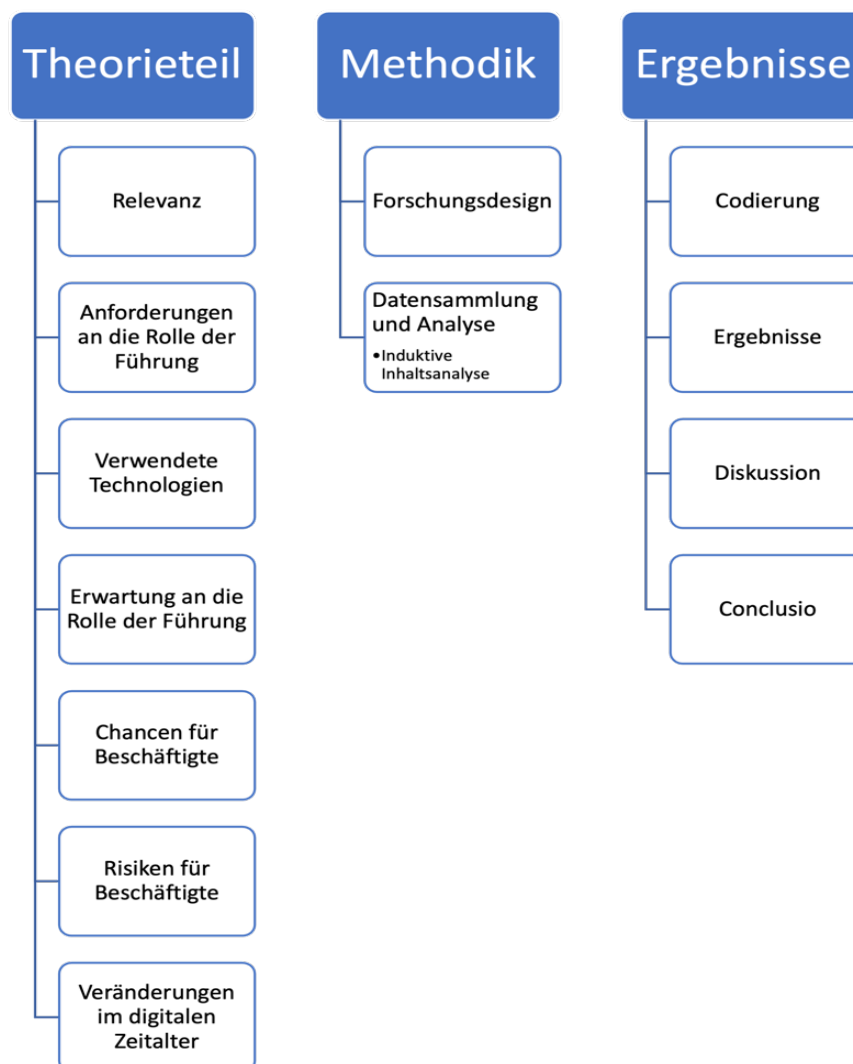


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit (Quelle: eigene Grafik)

## **1.4 Zusammenfassung der methodischen Vorgehensweise**

Die Masterarbeit beinhaltet eine umfassende Literaturrecherche zum Thema Führung im digitalen Zeitalter, um relevante Theorien und Konzepte zu identifizieren. Zur Datenerhebung werden qualitativen, teilstrukturierte Experteninterviews mit Führungskräften aus verschiedenen Branchen per Video-Konferenz-Tool Zoom durchgeführt. Die Daten werden inhaltlich analysiert und systematisch zusammengefasst. Die Ergebnisse werden im Kontext der bestehenden Literatur interpretiert und diskutiert, um die Implikationen für die Praxis und weitere Forschung zu erörtern.

## **2 Literaturüberblick – Theorieteil**

In diesem Kapitel geht es um die Bedeutung des Remote Leadership, insbesondere in der IT-Branche. Die Coronakrise hat zu einer beschleunigten digitalen Transformation von Unternehmen geführt, bei der Remote-Arbeit eine wichtige Rolle spielt. Es gibt viele Vorteile, die die Remote-Arbeit mit sich bringt, aber auch Herausforderungen für die Führungskräfte, die ihre Teams auf Distanz leiten müssen. Die Bedeutung des Remote Leadership für die IT-Branche wird analysiert, wobei insbesondere auf den Bereich des IT-Consultings und der IT-Führung eingegangen wird. Dabei werden die spezifischen Anforderungen und Möglichkeiten des Remote Leadership in der IT-Bereich erörtert sowie Chancen und Risiken für Beschäftigte.

### **2.1 Relevanz**

„Die Coronakrise hat unsere Art zu arbeiten von heute auf morgen massgeblich verändert. So viele Menschen wie nie arbeiten heute gezwungenermassen von zu Hause aus. Doch nicht jeder begrüsst diesen Wandel, denn viele Arbeitnehmer:innen beklagen die mangelnden sozialen Kontakte und den fehlenden Austausch mit den Kolleg:innen. Das kann dazu führen, dass die Akzeptanz für diese Arbeitsweise sinkt, worunter die Produktivität leidet. Führungskräfte stehen jetzt vor der Herausforderung, die Motivation im Team aufrechtzuerhalten und die virtuelle Zusammenarbeit zu fördern.“ (Gulp, 2021)

Die Führung eines Teams auf Distanz erfordert eine effektive Führung, wobei die grundlegenden Führungsprinzipien unverändert blieben. Der Unterschied bestehe jedoch darin, dass die Teammitglieder an verschiedenen Standorten und zu unterschiedlichen Zeiten arbeiten könnten. Es wäre daher von entscheidender Bedeutung, wie die zeitlosen Führungsprinzipien in dieser neuen Arbeitsumgebung angewendet werden würden, um den Bedürfnissen der Teammitglieder, der Führungskraft und der gesamten Organisation gerecht zu werden. (Eikenberry & Wayne, 2018)

Um die Relevanz und vor allem auch die Möglichkeit zum Remote Leadership besser darzulegen, greift der Autor auf ein Werk von Lindner (2020) zurück, in dem beschrieben wird, dass die Förderung der virtuellen Zusammenarbeit durch den

Zugang zur Technologie begünstigt würde. Um eine effektive virtuelle Zusammenarbeit zu gewährleisten, seien spezifische mobile Soft- und Hardware erforderlich. In der Vergangenheit wären Softwareanwendungen teuer gewesen, jedoch können heute kostengünstige Pakete als "Software as a Service" (SaaS) erworben werden. Diese Art von Service würden es ermöglichen, Anwendungen direkt über das Internet oder den Browser zu nutzen, wodurch in der Regel ein internetfähiges Gerät ausreicht.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Arbeitswelt infolge der Coronakrise grundlegend verändert wurde und viele Beschäftigte nun von zu Hause aus arbeiten. Allerdings kann diese Arbeitsweise zu einem Mangel an sozialen Kontakten und Austausch mit Kolleg:innen führen, was die Motivation und Produktivität beeinträchtigen kann. Vor diesem Hintergrund steht die Führung vor der Aufgabe, die Motivation des Teams aufrechtzuerhalten und die virtuelle Zusammenarbeit zu fördern, indem zeitlose Führungsprinzipien auf die neue Arbeitsumgebung angewendet werden. Der Zugang zur Technologie begünstigt die Förderung der virtuellen Zusammenarbeit. In den nachfolgenden Unterkapiteln beschäftigt sich der Autor mit der Definition von Remote Leadership und der Bedeutung für die IT-Branche.

### **2.1.1 Definition von Remote Leadership**

Remote Leadership ist eine Form der virtuellen Unternehmensführung, die es ermöglicht, Mitarbeiter:innen an unterschiedlichen Standorten zu leiten. Um erfolgreich zu sein, bedürfe es zuverlässiger Kommunikationswege, Arbeitsabläufe und -mittel sowie einer grundlegenden Ausstattung mit Telefonanschluss, WLAN-Verbindung und Computer oder Laptop sowie ausgewählter Softwareanwendungen. Remote Leadership sei aufgrund der veränderten Arbeitsrealität im Rahmen von Remote Work und Homeoffice von großer Bedeutung für Führungskräfte und Mitarbeiter:innen, insbesondere in Zeiten der Coronapandemie. (Schröder, kein Datum)

Nach Adele (2022) beziehe sich Remote Leadership, auch bekannt als Distance Leadership oder Führung auf Distanz, darauf, Mitarbeiter:innen aus der Ferne zu führen, wobei Mitarbeiter:innen, Teams und Führungskräfte an verschiedenen Unternehmensstandorten physisch getrennt seien. Die Arbeitswelt habe sich aufgrund der Einflüsse von Corona und der Energiekrise erheblich verändert, wobei

Technologien wie Homeoffice und Online-Meetings, die vor der Pandemie bereits existierten, nun verstärkt genutzt werden würden. Unternehmen hätten positive Erfahrungen mit virtueller Kommunikation und Zusammenarbeit gemacht, die die Notwendigkeit von Remote Leadership unterstreichen würden. Infolge von Fachkräftemangel erfordere die Umsetzung von Aufgaben neue Ideen und Vorgehensweisen. Homeoffice könne dazu beitragen, dass Mitarbeiter:innen Zeit und Wege sparen und zeitlich flexibler arbeiten können würden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Remote Leadership eine wichtige Form der virtuellen Unternehmensführung ist, um Mitarbeiter:innen an verschiedenen Standorten zu leiten und zu fördern. Dafür sind zuverlässige Kommunikationswege, Arbeitsabläufe und -mittel, sowie eine Grundausstattung an Technologie notwendig. Remote Leadership ist aufgrund der veränderten Arbeitsrealität und der Corona-Pandemie unverzichtbar, um Mitarbeiter:innen zu leiten und produktiv zu halten.

### **2.1.2 Bedeutung für die IT-Branche**

In diesem Unterkapitel analysiert der Autor anhand von Fachliteratur, welche Bedeutung Remote Leadership in der IT-Branche mit sich bringt. Dabei geht der Autor innerhalb der IT-Branche auf die Bereiche Consulting und generelle IT ein.

Laut it-daily (2021) könne argumentiert werden, dass durch die Pandemie eine beschleunigte digitale Transformation von Unternehmen stattgefunden habe. Die Einführung von Remote-Arbeit während der Restriktionen habe sich positiv auf die Flexibilität der Mitarbeiter:innen ausgewirkt. Eine aktuelle Umfrage von Citrix zeige, dass 71% der befragten Deutschen der Ansicht sind, dass Homeoffice und damit verbundene flexible Arbeitsmodelle auch nach der Pandemie eine wichtige Rolle spielen werden. Neue Technologien wie 5G, Künstliche Intelligenz (KI) und Cloud-Computing kämen vermehrt in den Fokus und Unternehmen müssten daher erkennen, dass eine neue Führungskultur in der IT benötigen werden würde, die die Arbeitsweise der Zukunft priorisiere und offen für Veränderungen wäre.

Nach Griffin (2018) kann das Konzept der IT-Führung als eine Person oder Gruppe von Personen in leitenden Positionen beschrieben werden, die für die Verwaltung der IT-Infrastruktur, Software, Anwendungen und Ressourcen einer Organisation

verantwortlich sein. Die IT-Führung kann als entscheidend für den Erfolg einer Organisation angesehen werden, da Informationstechnologie das wichtigste Instrument geworden sei, um die Ziele und Strategien einer Organisation zu erreichen. Es könne argumentiert werden, dass IT-Führungskräfte über Expertenkenntnisse und Verständnis von Branchentrends und -standards verfügen müssten, um eine kontinuierliche Servicebereitstellung und operative Stabilität zu gewährleisten. Darüber hinaus würden IT-Führungskräfte ein umfassendes Verständnis der Geschäftsabläufe und -strategien der Organisation besitzen. Als solche müssten sie kontinuierlich über die neuesten Technologietrends und -risiken auf dem Laufenden bleiben, um die Sicherheit und die Profitabilität der Organisation sicherzustellen. Zusätzlich könnten sie innovative Technologien und Trends identifizieren, die einen Wettbewerbsvorteil bieten und zur Markeninnovation beitragen.

Im Bereich IT-Consulting kann aufgrund der COVID-19-Pandemie eine erhöhte Nachfrage nach der Arbeit von zu Hause entstehen. Infolgedessen könnte der Trend des remote Arbeitens in der Zukunft weiter anhalten und sowohl Unternehmen als auch Consultants könnten davon profitieren. Ein Grund dafür würde sein, dass bereits vor der Pandemie ein Bedarf nach einer geringeren Präsenz vor Ort bestanden habe, da die Reisebereitschaft vieler IT-Consultants mit der familiären Situation in Konflikt gerate. Der digitale Wandel könne diesen Trend zum remote Arbeiten verstärken und Unternehmen könnten sich nun bereit erklären, vermehrt virtuelle Prozesse zu nutzen, sowohl bei der Rekrutierung von Fachkräften als auch bei der Einrichtung von Homeoffice-Optionen. Eine Geschäftsführer:in einer Personalberatung, die auf SAP spezialisiert sei, konnte einen deutlichen Anstieg in der Bereitschaft der Arbeitgeber beobachten, ihre Mitarbeiter:innen stärker an das Homeoffice zu binden und ihnen zu vertrauen, dass sie ihre Arbeit auch von zu Hause aus produktiv ausüben können. (Loke, 2021)

Es gäbe fünf Gründe, warum IT-Führungskräfte jetzt eine neue Führungskultur benötigen würden, wie von Oliver Ebel, Area Vice President Central Europe bei Citrix, argumentiert wird. Erstens erfordere das neue Normal eine engere Zusammenarbeit zwischen HR und IT. Zweitens sei die optimale Employee Experience keine leere Phrase mehr und müsse von Unternehmen angestrebt werden. Drittens müssten Unternehmen verstehen, dass das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen von

zahlreichen Faktoren beeinflusst werden würde, die in Zukunft stärker berücksichtigt werden sollten. Viertens hätte die Krise die digitale Revolution beschleunigt, daher müssten Unternehmen mithalten und IT-Führungskräfte müssten Cloud-Computing, Konnektivität der nächsten Generation und umfassende IT-Sicherheit priorisieren. Schließlich müssten IT-Führungskräfte auch an die intelligente Zukunft der Arbeit denken und offen für neue Technologien wie KI sein, um das Potential dieser Technologie zu nutzen und sie bei zukünftigen Digitalisierungsstrategien einzusetzen. (it-daily, 2021)

Der Autor stellt anhand der vorangehenden Literatur fest, dass durch die COVID-19-Pandemie ein beschleunigter digitaler Wandel in Unternehmen hervorgerufen wurde, insbesondere in Bezug auf die Einführung von Remote-Arbeit und flexiblen Arbeitsmodellen. Die IT-Führung spielt eine wesentliche Rolle für den Erfolg von Organisationen, da sie für die Verwaltung der IT-Infrastruktur, Software, Anwendungen und Ressourcen verantwortlich sind und über umfassende Kenntnisse der Technologietrends und -risiken verfügen müsse. Eine erhöhte Nachfrage nach Remote-Arbeit im Bereich IT-Consulting kann in der Zukunft bestehen bleiben und sowohl Unternehmen als auch Consultants könnten davon profitieren. Eine neue Führungskultur müsse nun von IT-Führungskräften angenommen werden, die die Arbeitsweise der Zukunft priorisiert und offen für Veränderungen ist. Hierzu könnten eine engere Zusammenarbeit zwischen HR und IT, die Priorisierung der Employee Experience, die Berücksichtigung des Wohlbefindens der Mitarbeiter:innen, die Priorisierung von Cloud-Computing, Konnektivität der nächsten Generation, umfassende IT-Sicherheit und neue Technologien wie KI gehören.

## **2.2 Anforderungen an die Rolle der remote Führung**

In diesem Kapitel geht der Autor näher auf die Anforderungen an eine Führungskraft ein, die ihre Teams remote leitet. Dabei geht der Autor zuerst auf die allgemeinen Kompetenzen ein, dann auf die technischen Kompetenzen und die Fähigkeit zur virtuellen Kommunikation. Im Anschluss geht der Autor näher auf die verwendete Technik ein, die von einer remote Führungskraft zu diesem Zweck genutzt werden könnte. Im letzten Unterkapitel wird vom Autor näher auf die Fähigkeit eingegangen,



wie eine Führungskraft Motivation und Führung innerhalb virtueller Teams gewährleisten kann.

Die Führung von Menschen bezeichnet laut Definition die absichtliche und zielorientierte Beeinflussung von Verhalten durch strukturelle und persönliche Maßnahmen wie Technologiegestaltung, Organigramme, Stellenbeschreibungen, Anreizsysteme und Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter:innen, wobei die individuellen Facetten des Führungsverhaltens eines Vorgesetzten zu einem typischen Führungsstil verschmelzen, der in verschiedenen Fällen untersucht werden kann, um die Besonderheiten und Konsequenzen des Führungsverhaltens zu verstehen und alle Beteiligten zu berücksichtigen, abhängig von der Situation, den organisatorischen Rahmenbedingungen und dem Verhalten des nächsthöheren Vorgesetzten, insbesondere in agilen Unternehmen und bei fortschreitender Arbeitsteilung, wo flexible Formen der Zusammenarbeit und Führung erforderlich sind, insbesondere bei der Führung von agilen Scrum-Teams. (Reinhard & Winners, 2021)

Nach Avantgade Experts (2020) stünden Führungskräfte vor großen Herausforderungen, insbesondere wenn es darum ginge, Nähe und Verbundenheit zu Mitarbeiter:innen aufzubauen, ohne physisch anwesend zu sein. Eine wichtige Erkenntnis wäre dabei, dass Führungskräfte, die sich selbst gut führen könnten, auch in der Lage wären, andere gut zu führen. Um effektiv auf Distanz zu führen, sollten Führungskräfte die neue Situation genau betrachten und die wichtigsten Veränderungen beachten. Es wäre auch wichtig, die Erwartungen an die Mitarbeiter:innen und an sich selbst neu zu definieren und Ziele neu auszuhandeln, um eine Basis für zukünftige Planungen zu schaffen. Führungskräfte sollten Veränderungen aktiv unterstützen und den Mitarbeiter:innen helfen, die Vorteile der neuen Situation zu erkennen und mögliche Nachteile zu akzeptieren. Eine ausgezeichnete Selbstorganisation wäre dabei von entscheidender Bedeutung. Führungskräfte sollten ihren Arbeitstag gut strukturieren, Termine im Blick behalten, Absprachen einhalten und schnell und ehrlich Feedback geben. Außerdem sollten sie engen Kontakt zu HR und der nächsten Führungsebene halten. Remote Leader würden die Vorteile des Home-Office nutzen, aber auch laufende Erreichbarkeit sicherstellen, ohne dabei die eigenen Grenzen zu überschreiten. Remote Leadership

würde besondere Fähigkeiten erfordern wie Motivationsfähigkeit, Überzeugungskraft, Vertrauen in das Team, rhetorisches Geschick und Empathie.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Führung von Teams aus der Ferne eine große Herausforderung darstellt, die besondere Kompetenzen erfordert, sowohl allgemeine als auch technische und kommunikative. Eine Führungskraft, die remote führt, sollte in der Lage sein, Motivation und Führung innerhalb virtueller Teams zu gewährleisten, indem sie Veränderungen aktiv unterstützt, die Erwartungen an die Mitarbeiter:innen und an sich selbst neu definiert und Ziele neu aushandelt. Eine ausgezeichnete Selbstorganisation, gute Erreichbarkeit und besondere Fähigkeiten wie Motivationsfähigkeit, Überzeugungskraft, Vertrauen in das Team, rhetorisches Geschick und Empathie sind von entscheidender Bedeutung. Es ist wichtig, die spezifischen Herausforderungen und Besonderheiten der Führung von remote Teams zu berücksichtigen und die Beteiligten zu beachten, um erfolgreiche remote Führung zu gewährleisten.

### **2.2.1 Technische Kompetenz**

Eine remote Führungskraft müsse über Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen, um Mitarbeiter aus der Ferne zu führen und zu managen. Dies beinhaltet das Verständnis und die Fähigkeit zur Nutzung von virtuellen Kommunikations- und Zusammenarbeitstools sowie die Fähigkeit, Technologie effektiv zu nutzen, um die Zusammenarbeit und den Informationsaustausch zwischen den Teammitgliedern zu erleichtern. Auch technische Fähigkeiten wie Web-Positionierung, Web-Präsentation, Anwendungen von Microsoft und Kenntnisse über Web-Entwicklung könnten dazu beitragen, dass Remote-Führungskräfte das Beste aus der Technologie herausholen und somit eine erfolgreiche Zusammenarbeit sicherstellen könnten. Insgesamt sei technische Kompetenz für eine remote Führungskraft unverzichtbar, um sicherzustellen, dass die Teammitglieder unabhängig von ihrem Standort effektiv kommunizieren und zusammenarbeiten können.

In der heutigen Arbeitswelt wäre es unerlässlich, dass technische Fähigkeiten erworben werden, um die Herausforderungen des sich ständig wandelnden Umfelds zu bewältigen. Sowohl Mitarbeiter:innen als auch Führungskräfte sollten insbesondere Kenntnisse im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT),

Projektmanagement und technischem Schreiben erwerben. Es wäre wichtig, dass Mitarbeiter:innen die Möglichkeit hätten, sich in diesen Fertigkeiten aus- und weiterzubilden, um flexibel arbeiten zu können und Verzögerungen bei der Modernisierung zu vermeiden. Bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter:innen sollten Unternehmen auch auf diese Fähigkeiten achten und gegebenenfalls Coaches engagieren, um Mitarbeiter:innen bei der Entwicklung dieser Fertigkeiten zu unterstützen. (Bodyl, kein Datum)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass technische Kompetenz eine wesentliche Fähigkeit für remote Führungskräfte darstellt, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Teammitgliedern sicherzustellen, unabhängig von deren Standort. Darüber hinaus ist es in der heutigen Arbeitswelt unerlässlich, dass sowohl Mitarbeiter:innen als auch Führungskräfte technische Fähigkeiten erwerben, um den sich ständig verändernden Anforderungen gerecht zu werden und Verzögerungen bei der Modernisierung zu vermeiden. Unternehmen sollten daher bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter:innen auf diese Fähigkeiten achten und gegebenenfalls Schulungen und Unterstützung durch Coaches anbieten.

### **2.2.2 Fähigkeit zur virtuellen Kommunikation**

„Ach ja, früher war alles so einfach. Da haben wir uns ganz normal unterhalten: bei einem zwanglosen Plausch oder einem romantischen Stelldichein, in anregenden Diskussionen oder belanglosen Debatten. Dann begannen wir mit Leuten zu reden, die uns aus einer digitalen Parallelwelt begrüßten. Inzwischen werden Onlinepersonen wie selbstverständlich in unsere Offlinekommunikation integriert. Wir stecken die Köpfe zusammen und plaudern mit Freunden auf Displays. Oder wir palavern per Videokonferenz mit Geschäftspartnern am anderen Ende der Welt. So wurden Gespräche dreidimensional.“ (Schüller, 2016, S. 9)

Nach App (2013) müssten in virtuellen Teams, um erfolgreich zu sein, verschiedene Herausforderungen berücksichtigt werden, wie die Kommunikation, die Kultur- und Sprachunterschiede beinhalte. Die Führungskraft müsste über Medienkompetenz verfügen und sicherstellen, dass alle Teammitglieder über die notwendigen Kenntnisse verfügten. Bei Sprachbarrieren müssten ausreichende Sprachkenntnisse, einschließlich regionaler Unterschiede in der englischen Sprache, sichergestellt

werden. Nonverbale Elemente der Kommunikation wären oft nicht vorhanden und könnten auch zu Missverständnissen führen. Um diese Hindernisse zu überwinden, wäre es notwendig, sich anzupassen und flexibel zu sein.

Nach Bao Pham (2021) wäre es unerlässlich, klare Ziele mit jedem Teammitglied zu vereinbaren, um Missverständnisse oder Konflikte bei der virtuellen Arbeit zu vermeiden. Offene und direkte Kommunikation wäre erforderlich, um sicherzustellen, dass jeder seine Verantwortung übernimmt und seine Aufgaben wie versprochen erledigt. Als erfolgreiche:r Führer:in müssten Sie auch in der Lage sein, ihre Mitarbeiter:innen zu motivieren und kollektiv zu führen. Eine wichtige Fähigkeit wäre die genaue Identifizierung der Stärken jedes Einzelnen, um die entsprechenden Verantwortlichkeiten zu übertragen und zu delegieren. Durch die Verwendung klarer und motivierender Worte könnten Sie die Motivation der Mitarbeiter:innen steigern und klare Anweisungen geben. Eine gute Kommunikationsfähigkeit würde auch das Zuhören und Verstehen der Meinungen anderer beinhalten, insbesondere in Zeiten von COVID-19, in denen die virtuelle Kommunikation eine größere Bedeutung hat. Das Zuhören wäre eine wichtige verbale Fähigkeit für alle, insbesondere für Führungskräfte, um neue Initiativen und Inspirationen von jüngeren Mitarbeiter:innen zu generieren und die Effizienz allgemeiner Aktivitäten zu steigern. Es wäre wichtig, die Meinungen anderer zu respektieren und zu verstehen, um erfolgreich zu sein.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Digitalisierung und die damit einhergehenden Veränderungen in der Kommunikation neue Herausforderungen für virtuelle Teams mit sich bringen. Um erfolgreich zu sein, müssen Führungskräfte über Medienkompetenz verfügen und sicherstellen, dass alle Teammitglieder über ausreichende Sprachkenntnisse verfügen. Es ist wichtig, klare Ziele mit jedem Teammitglied zu vereinbaren und offene und direkte Kommunikation zu fördern. Eine gute Führungskraft sollte die Stärken jedes Einzelnen erkennen und die Verantwortlichkeiten entsprechend delegieren, um die Motivation und Effizienz der Mitarbeiter:innen zu steigern. Besonders in der virtuellen Kommunikation ist Zuhören eine wichtige Fähigkeit, um Missverständnisse zu vermeiden und neue Ideen und Inspirationen zu generieren.

### **2.2.3 Fähigkeit zur Motivation und Führung von virtuellen Teams**

Die Autorin Schumacher (2021) weist darauf hin, dass die Motivation der Arbeitnehmer:innen schon vor der Covid-Pandemie rückläufig gewesen sei und im Jahr 2019 fast ein Drittel der Arbeitenden angab, für die Arbeit nicht motiviert zu sein. Dies stelle einen Anstieg gegenüber 18 % im Jahr 2018 dar. In Anbetracht der aktuellen globalen Pandemie und der Umstellung auf Remote-Arbeit müssten remote Führungskräfte nun noch härter daran arbeiten, die Motivation der Remote-Mitarbeiter:innen aufrechtzuerhalten. Ein Mangel an Motivation kann sich schwerwiegend auf ein Unternehmen auswirken, indem es zu einer geringeren Produktivität der Mitarbeiter:innen und einer höheren Fluktuation führen könne.

Nach Bohrer (2022) würde Remote Work nicht nur Arbeit im Homeoffice bedeuten, sondern könne von überall aus erledigt werden. Es sei wichtig, Mitarbeiter:innen die Möglichkeit zur beruflichen Weiterbildung und persönlichen Entwicklung zu bieten, um ihr Engagement aufrechtzuerhalten. Flexible Arbeitszeiten und die Ausstattung mit den richtigen Tools wären ebenfalls wichtig, um Mitarbeiter:innen zu halten. Unternehmen sollten ihre Remote-Mitarbeiter:innen anerkennen und wertschätzen, virtuelle Teambuilding-Aktivitäten und Online-Meetings organisieren und Geschenke wie Willkommenspakete und Weihnachtsgeschenke verschicken. Hybride Arbeitsmodelle und die Einbindung der Mitarbeiter:innen in Verbesserungsinitiativen könnten ebenfalls helfen, das Engagement zu steigern.

Laut der Webseite theyo (2022) gebe es praktische Tipps, um das Homeoffice motivierender zu gestalten. Dazu gehöre unter anderem das virtuelle Co-Working, bei dem man sich digital zu einer bestimmten Zeit verabrede, um gemeinsam zu arbeiten und sich zu motivieren. Es werde empfohlen, feste Regeln aufzustellen und gegebenenfalls separate Räume für Arbeits- und Pausenzeiten zu schaffen. Weitere Tipps seien geregelte Meeting Zeiten, feste Rituale und Pufferzeiten, um informelle Kommunikation und Austausch zwischen den Teammitgliedern zu fördern.

Es gebe verschiedene Maßnahmen, um den Teamzusammenhalt zu stärken und die Motivation im Homeoffice zu fördern. Dazu gehöre der Austausch untereinander, um zu wissen, dass man mit seinen Problemen und Empfindungen nicht allein sei. Es werde empfohlen, regelmäßige (virtuelle) Pausen, gemeinsame (virtuelle) Events,

Sport und Bewegung sowie Kollaboration und gemeinsame Projekte durchzuführen. Zusätzlich könnten auch Tools wie Coffeeroulette oder Slack-Donut genutzt werden, um den Austausch untereinander zu fördern. Wichtig sei dabei, dass alle Maßnahmen auf Freiwilligkeit basierten und zuvor ausprobiert werden sollten. (karriere.at, 2021)

Der Artikel von Bartels und Schulz (2021) stellt vier potenzielle Ansätze vor, die Führungskräfte im Alltag nutzen können, um ihre Mitarbeiter:innen und Teams im Homeoffice motiviert und produktiv zu halten. Angesichts der Tatsache, dass fast jedes fünfte deutsche Unternehmen im Jahr 2020 mit mangelnder Motivation und Produktivitätsverlusten konfrontiert gewesen sei, wären diese Ansätze von besonderer Bedeutung. Wichtige Faktoren wie menschliche Nähe, kontinuierlicher Austausch und ein gemeinsames Wir-Gefühl würden besondere Aufmerksamkeit erfordern, um die Motivation und Produktivität der Mitarbeiter:innen aufrechtzuerhalten. Ein erster Ansatz bestünde darin, die Vision des Unternehmens kontinuierlich zu kommunizieren und damit einen klaren Rahmen für die Mitarbeiter:innen im Homeoffice zu schaffen. Durch regelmäßige Kommunikation der Unternehmensstrategie und -ziele würde nicht nur ein Weiterdenken in Bezug auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens angeregt, sondern auch ein Bewusstsein für die Vision des Unternehmens geschaffen.

Insgesamt lässt sich sagen, dass die Motivation und Produktivität von Remote-Mitarbeiter:innen aufgrund der Covid-19-Pandemie und der Einführung hybrider Arbeitsmodelle eine Herausforderung für Führungskräfte darstellen. Ein Mangel an Motivation kann zu geringerer Produktivität und höherer Fluktuation führen. Um die Motivation aufrechtzuerhalten, sollten Unternehmen ihren Remote-Mitarbeiter:innen Unterstützung bei der beruflichen Weiterbildung und persönlichen Entwicklung anbieten, flexible Arbeitszeiten und die richtigen Tools bereitstellen sowie virtuelle Teambuilding-Aktivitäten und Online-Meetings organisieren. Der regelmäßige Austausch und die Kommunikation der Unternehmensvision und -ziele sind ebenfalls von großer Bedeutung. Zusätzlich gibt es praktische Tipps wie virtuelles Co-Working und regelmäßige Pausen, um den Teamzusammenhalt und die Motivation im Homeoffice zu fördern.

## 2.3 Verwendete Technologien

In diesem Kapitel geht der Autor näher auf die möglichen Technologien ein, die für eine remote Führungskraft in der IT zum Zeitpunkt des Verfassens dieser Arbeit nutzbar sind. Dabei kategorisiert der Autor zuerst die Tools, um im weiteren Verlauf näher darauf einzugehen. Die Kategorien und Tools können der nachfolgenden Tabelle entnommen werden.

<b>Kommunikation</b>	<b>Personalcontrolling</b>	<b>Kollaboration</b>	<b>Softwareentwicklung</b>
Slack	Personio	Atlassian Trello	Altassian Jira
Microsoft Teams	Decidalo	Atlassian Confluence	GitLab
Zoom			GitHub
Cisco Webex			

Tabelle 1: Tools im IT-Leadership (Quelle: eigene Tabelle)

### 2.3.1 Kommunikations-Tools

In diesem Unterkapitel geht der Autor näher auf die in Tabelle 2 genannten Tools ein. Dabei geht der Autor vor allem auf die Funktionen ein und zeigt anhand einer Abbildung, wie diese Tools in der Anwendung aussehen. Die vorgestellten Kommunikationstools Slack, Microsoft Teams, Zoom und Cisco Webex bieten verschiedene Funktionen für die interne und externe Kommunikation und die Zusammenarbeit von Unternehmen. Je nach Bedarf und Anforderungen können Unternehmen unterschiedliche Tools einsetzen, um die Bürokommunikation zu vereinfachen und zu optimieren. Die Wahl des am besten geeigneten Tools hängt von verschiedenen Faktoren wie Funktionsumfang, Sicherheitsmerkmalen und Kosten ab und sollte sorgfältig abgewogen werden.

#### 2.3.1.1 Slack

Slack ist ein neues Kommunikationstool, das die Bürokommunikation vereinfachen und optimieren wolle, indem es alle internen Kommunikationskanäle in einer Plattform bündelt. Es bietet zahlreiche Kanäle, die einfach strukturiert werden können, und

Standard-Chats seien öffentlich einsehbar, was die Notwendigkeit von komplizierten Verwaltungsfunktionen eliminiere. Slack ermögliche es Nutzer:innen, alle Chats zu archivieren und zu durchsuchen, und unterstütze verschiedene Multimedia-Formate. Slack biete Kalender- und Erinnerungsfunktionen und sei ideal für die interne Kommunikation innerhalb eines Unternehmens. Während Skype die bevorzugte Wahl für die Kommunikation und Anrufe mit externen Parteien bleibe, biete Slack eine starke Alternative für die interne Kommunikation. (IONOS, 2018)

Auf der nachfolgenden Abbildung ist eine geöffnete Instanz von Slack zu sehen, in der ein Team-Channel geöffnet dargestellt wird.

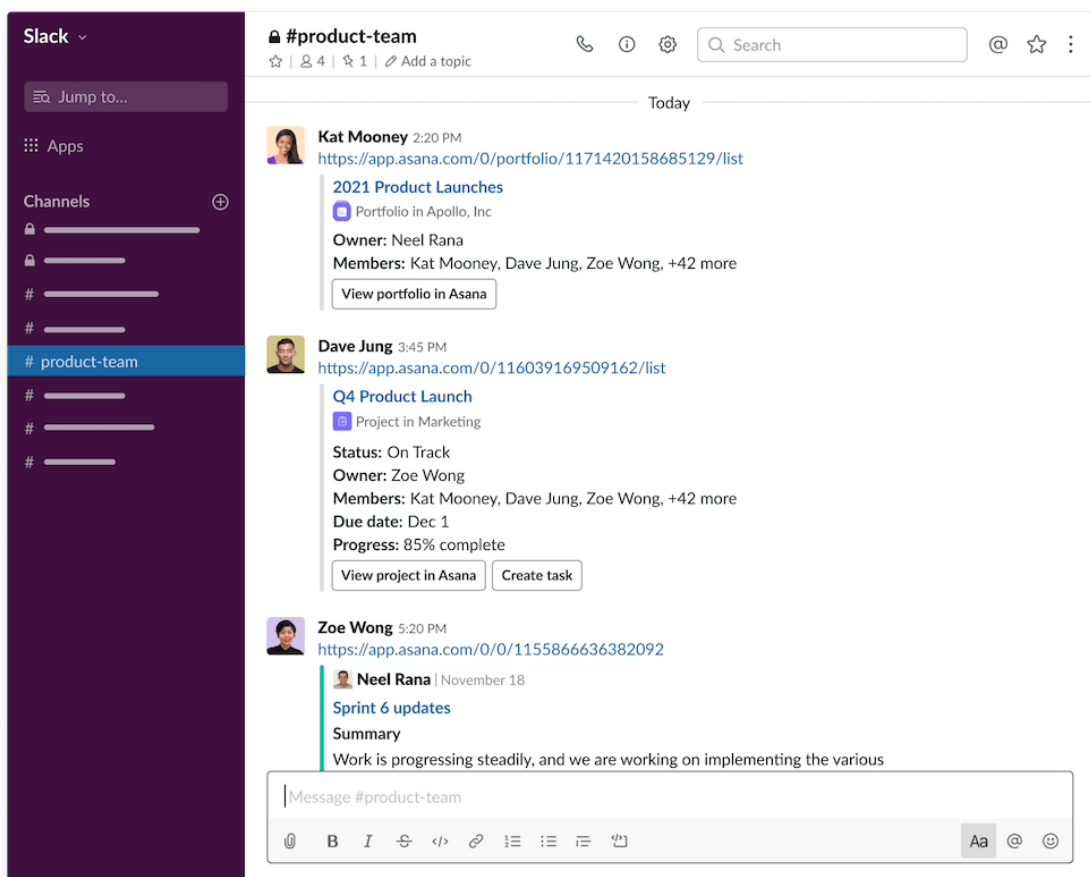


Abbildung 2: Slack Anwendung mit geöffnetem Team-Channel, Quelle: (Asana, kein Datum)

### 2.3.1.2 Microsoft Teams

Dixon (2022) sagt, dass Microsoft Teams ein chatbasierter zentraler Arbeitsbereich für die digitale Unterstützung von effektiver Kommunikation und Kollaboration bei der Teamarbeit sei. Er sagt, dass es eine Vielzahl an Funktionen für Chats, Anrufe und



Besprechungen bietet und viele andere Microsoft 365 Dienste wie SharePoint Online, Skype for Business, Office Groups und OneDrive integriert. Er fügt hinzu, dass es sich für Unternehmen jeder Größe und für Nutzer:innen eignet, die in Echtzeit in einem Personenkreis zusammenarbeiten möchten und zudem eine breite Palette an Tools in ihren Arbeitsbereich einbinden möchten. Er erklärt, dass Teams auf verschiedenen Geräten verfügbar sei, Bots für automatisierte Programme bietet und auch einen gemeinsamen Posteingang, einen freigegebenen Kalender, eine SharePoint Dokumentbibliothek, ein freigegebenes OneNote-Notizbuch und eine SharePoint Teamwebsite umfasse. Er sagt, dass Teams ein Hub für Teamwork sei und sich vor allem an Mitarbeiter:innen richte, die im engeren Kreis miteinander kommunizieren und kollaborieren möchten. Im Vergleich zu Outlook, Yammer und Skype for Business sei Teams besser geeignet für chatbasierte Lösungen und für eine zentrale Bereitstellung von geteilten Informationen. Der Autor nutzt Teams regelmäßig und zeigt auf der folgenden Abbildung eine Teams Besprechung.

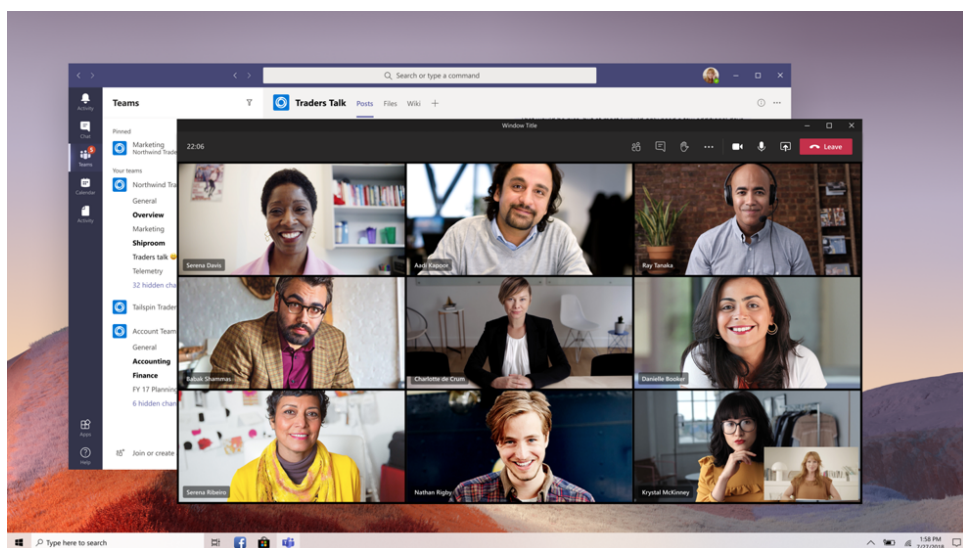


Abbildung 3: Teams Besprechung, Quelle: (Clouddoktor, 2020)

### 2.3.1.3 Zoom

Nach Möhring (2021), welche über Zoom als ein Tool zur Online-Kommunikation für Teams und Unternehmen berichtet hat, bietet das Programm verschiedene Funktionen, um virtuelle Meetings und Zusammenarbeit zu erleichtern. Eine der

wichtigsten Funktionen von Zoom ist die Möglichkeit, HD-Video- und Audio-Konferenzen durchzuführen, die eine realistische Erfahrung bei virtuellen Meetings bieten. Zoom ermöglicht es den Nutzern auch, während des Meetings direkt zu chatten, Dateien auszutauschen und Screensharing durchzuführen. Zusätzlich bietet Zoom die Möglichkeit, Meetings aufzuzeichnen, damit sie später angesehen oder mit anderen geteilt werden können. Eine weitere wichtige Funktion von Zoom ist die Integration von Kalendern, die es Nutzern ermöglicht, ihre Meetings direkt aus ihrem Kalender heraus zu planen und zu verwalten. Trotz einiger Sicherheitsbedenken im März 2020 bietet Zoom seit November 2020 eine Ende-zu-Ende-Verschlüsselung an, um die Privatsphäre und die Sicherheit der Nutzer zu gewährleisten. Es gibt auch verschiedene Sicherheitsfunktionen wie Passwort-Schutz, Warteräume und Rollen- und Rechteverwaltung, um unerwünschte Teilnehmer aus Meetings fernzuhalten. Zoom ist in verschiedenen Versionen erhältlich, einschließlich der kostenlosen Basis-Version und der kostenpflichtigen Pro-, Business- und Enterprise-Versionen, die sich in der Teilnehmerzahl und den verfügbaren Funktionen unterscheiden. Die kostenpflichtigen Versionen bieten höhere Teilnehmerzahlen und mehr Funktionen, während die Basis-Version auf 40 Minuten pro Meeting begrenzt ist. Insgesamt ist Zoom ein nützliches Tool für virtuelle Zusammenarbeit, das Unternehmen und Teams bei der Kommunikation und Zusammenarbeit unterstützt.



Abbildung 4: Zoom Besprechung, Quelle: (Futurezone, 2020)

#### 2.3.1.4 Cisco Webex

Computer Weekly (2020) schrieb, dass Cisco Webex ist eine Collaboration-Suite ist, die Videokonferenzen, Team-Messaging und File-Sharing unterstützt und auch Cloud-Telefonsysteme sowie Geräte für Besprechungsräume anbietet. Die Webex-Produkte können auf kleine Teams sowie auf Unternehmenseinsätze ausgelegt werden und hybride sowie lokale Systeme unterstützen. Die Produkte sind nach ISO 27001, SSAE 16 und SOC 2 Typ 2 zertifiziert und bieten eine Ende-zu-Ende-Verschlüsselung. "Webex Teams bietet Integrationen von Drittanbietern wie Projektmanagementdiensten und CRM-Anwendungen an und ermöglicht Entwicklern, benutzerdefinierte Anwendungen zu erstellen, um die Funktionen von Teams in Arbeitsabläufe zu integrieren", so der Artikel. "Webex Meetings und Webex Events unterstützen Webinare und Veranstaltungen mit bis zu 3.000 Teilnehmern, während Webex Training Live- oder On-Demand-Trainingsitzungen ermöglicht." Die Webex Room Series umfasst Geräte mit Kamera, Codec, Lautsprechern und Mikrofonen für Konferenzräume, die automatisches Framing, Lautsprecher-Tracking und eine Aufwachfunktion bieten. Die Dienste von Webex erfüllen Sicherheitsziele wie SOC 2 Typ 2, HIPAA und EU-DSGVO. Auf der folgenden Abbildung ist eine Besprechung in der Cisco Webex Software zu sehen.

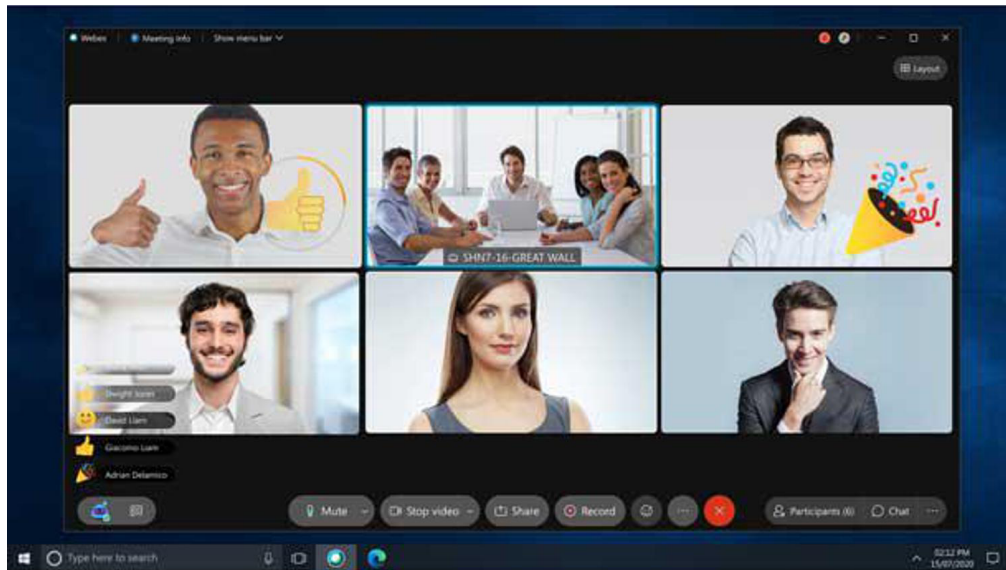


Abbildung 5: Cisco Webex Besprechung, Quelle: (Narcisi, 2021)

### 2.3.2 Personalcontrolling-Tools

Der Artikel von Wickel-Kirsch (2019) beschäftigt sich mit den Herausforderungen des Personalcontrollings im Kontext der Digitalisierung und HR 4.0. Dabei werden Themen wie Automatisierung, People/HR Analytics und Personalentwicklung besprochen. Mit Hilfe von Prozessanalysen und People-Analytics könnten Unternehmen Ressourcen im HR-Bereich einsparen und die Personalentwicklung verbessern. Ein neues Thema im Personalcontrolling seien Kennzahlen für den Einsatz von Social Media im HR-Bereich. Allerdings gäbe es noch viele Schritte, um diese Messungen vorzunehmen. Aktuell seien die meisten Unternehmen noch weit davon entfernt, ein Personalcontrolling 4.0 umzusetzen.

Da auch remote Führungskräfte einen Teil ihrer Zeit in Personalcontrolling investieren, beschäftigt sich der Autor in diesem Kapitel mit Software-Lösungen, die bei dieser Aufgabe helfen können. Dabei geht der Autor näher auf die Tools Personio und Decidalo ein.

### **2.3.2.1 Personio**

„Personio ist Europas führende HR-Software für KMU. Mit People Workflow Automation haben sie eine völlig neue Kategorie für Personalsoftware geschaffen. Sie ist Teil der Mission, Unternehmen dabei zu unterstützen, Verzögerungen zu beseitigen und durch effiziente HR-Prozesse mehr Business-Chancen zu ergreifen. Personio deckt dafür alle HR-Kernaufgaben, z. B. Personalverwaltung, Recruiting und Lohnabrechnung, in einer Software ab und sorgt für abteilungsübergreifende, automatisierte Prozesse, nahtlose Integrationen und hilfreiche HR-Berichte. Unternehmen wie statista, Teufel oder Turck setzen Personio bereits erfolgreich für Ihre HR-Arbeit ein.“ (SoftGuide, kein Datum)

In dem Artikel von Klempien (2023) geht es um eine HR-Software namens Personio, die Unternehmen dabei helfen könne, manuelle Prozesse im Personalwesen zu automatisieren und zu vereinfachen. Diese Software sei von einem deutschen Start-up entwickelt worden und könne verschiedene Funktionen wie Rekrutierung, Verwaltung, Gehaltsabrechnung, Schulung und Entwicklung, Workflows, Personaldaten und Integrationen bieten. Personio würde sich besonders gut für kleine und mittelständische Unternehmen eignen, die ihre HR-Prozesse effizienter und transparenter gestalten möchten. Im Text werden die Stärken von Personio erwähnt, wie der große Funktionsumfang, die hohe Automatisierung, die einfache Bedienung und umfangreiche Serviceleistungen. Allerdings wird auch auf einige Herausforderungen hingewiesen, wie begrenzte Designmöglichkeiten auf der integrierten Stellenausschreibungsseite und ein eingeschränktes Angebot an verfügbaren Schnittstellen.

### **2.3.2.2 Decidalo**

Der Text auf der Webseite von data assessment solution (kein Datum) beschreibt die SaaS-Lösung decidalo, die für Unternehmen im IT-Services- und Consulting-Bereich entwickelt wurde. Die Lösung biete Funktionen wie Skills-Management, CV-Management, Ressourcenmanagement, Referenzmanagement, Angebots- und Aufwandskalkulation, Fakturierung sowie Zeiterfassung und Budget-Tracking, um interne Prozesse zu automatisieren und die Profitabilität zu erhöhen. Decidalo ziele

darauf ab, administrative Zeit zu reduzieren, verrechenbare Auslastung zu optimieren und Betriebskosten zu senken.

„Gerade in IT-Organisationen gibt es für das Skills Resource Planning einen klaren Business Case mit messbaren Erfolgen: Skills-Management ist hier kein Unterstützungs-, sondern ein Kerngeschäftsprozess, der eng mit den übrigen Geschäftsprozessen verbunden ist. Bei der Vermarktung von IT-Dienstleistungen geht es darum, Skills in Software und Services umzuwandeln. Die Verfügbarkeit der richtigen Skills zur richtigen Zeit ist der wichtigste Produktivitätsfaktor. Projektteams lassen sich zielgerichteter zusammenstellen und erfüllen ihre Aufgaben somit effektiver. Der teure Zukauf externer Ressourcen wird vermieden.“ (S4B Solution for Business, 2014)

### **2.3.3 Kollaboration-Tools**

In diesem Kapitel geht der Autor Näher auf die Kollaborations-Tools Trello und Confluence ein. Trello und Confluence sind zwei Tools, die Unternehmen und Teams dabei helfen, effizienter und produktiver zu arbeiten. Trello ist ein Online-Tool zur Projektverwaltung und Zusammenarbeit, das visuelle Kanban-Boards verwendet, um Aufgaben und Projekte zu organisieren. Confluence ist eine Wissensmanagement- und Kollaborationsplattform, die Teams dabei unterstützt, Ideen, Dokumentationen und andere Informationen zu teilen und zu organisieren. Obwohl sie unterschiedliche Schwerpunkte haben, haben beide Tools gemeinsam, dass sie die Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb eines Teams verbessern und die Produktivität steigern.

#### **2.3.3.1 Atlassian Trello**

Der Artikel von Finnegan (2022) beschreibt die Work-Management-Software Trello von Atlassian, die in vielen Unternehmen als Alltags-Tool genutzt werde und auf dem Prinzip der Kanban-Boards basieren solle, um Arbeitsabläufe zu visualisieren. Die Software würde über verschiedene Komponenten wie Boards, Listen und Karten verfügen und Nutzer:innen eine einfache Funktionalität sowie Zugänglichkeit bieten. Es werden auch die Preise der vier verfügbaren Trello-Pläne erwähnt. Trello soll mit anderen Anbieter:innen im Work-Management-Segment wie Asana und Monday konkurrieren, die denselben Kanban-ähnlichen Ansatz für Aufgabenlisten verwenden

sollen. Atlassian habe Anfang 2021 eine Überarbeitung von Trello angekündigt und neue Board-Ansichten wie Tabelle, Zeitleiste, Dashboard und Kalender hinzufügt.

Trello sei ein kostenloser Online-Service für Projektmanagement, der nicht nur im beruflichen, sondern auch im privaten Bereich nützlich sein könne. Wenn ein berufliches Projekt gestartet werden solle, gäbe es viele Aspekte, die vorbereitet, organisiert, koordiniert und geplant werden müssen, damit ein Überblick behaltet werden könne. Trello ziele darauf ab, dabei zu helfen, indem es ermögliche, Projekte in übersichtlichen Gruppen mit verschiedenen Aufgaben zu organisieren. Diese Aufgaben könnten aus Terminen, Checklisten, Diskussionen, Abstimmungen, Fotos, Videos oder anderen Elementen bestehen. Sobald eine Aufgabe erstellt wird, könne die Planung angeordnet, verschoben, einer Person zuweisen oder per E-Mail an Mitarbeiter:innen gesendet werden. Trello sei auch eine nützliche Möglichkeit, um große To-Do-Listen im privaten Bereich zu organisieren, wenn diese aus mehr als einfachen Punkten bestehen sollten. (Aschermann, 2018)

### **2.3.3.2 Atlassian Confluence**

Der Text von Klaus (2019) beschreibt die Software Confluence von Atlassian, die als Wiki-Software in Organisationen und Unternehmen eingesetzt werden könne, um die Kommunikation und Wissensdokumentation zu verbessern. Confluence werde auch als öffentliche Wikis bzw. Wissensdatenbanken im Netz genutzt. Confluence biete zahlreiche Funktionen wie die Erstellung von Seiten mit Texten, Bildern, GIFs oder Videos, individuelle Layouts und Vorlagen, paralleles Arbeiten durch beliebig viele Nutzer:innen in Echtzeit, einfache Organisation und Verwaltung, Suchfunktionen und Schnittstellen zu anderen Apps und Programmen wie Jira oder Trello. Der Text betont auch die Vorteile eines Wikis für eine Organisation wie Übersichtlichkeit, Transparenz und Zeitersparnis bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter:innen und das Teilen von Wissen. Der Text erwähnt auch den Preis der Software, der für eine Testversion für eine Woche kostenlos sei, danach 10 Dollar für zehn Benutzer:innen pro Monat koste und für jede:n weiteren Benutzer:in 5 Dollar pro Monat koste. Der Text weist auch auf die Möglichkeit hin, inaktive Nutzer:innen zu deaktivieren, um die monatlichen Kosten zu reduzieren. Der Text hebt auch die Bedeutung des Patch-Managements für die Sicherheit der Software hervor.

„Vorwiegend wird Confluence für die Kollaboration und das Wissensmanagement innerhalb eines Unternehmens genutzt. Zusätzlich bietet Confluence durch seine Flexibilität viele weitere Einsatzbereiche. Dazu gehören zum Beispiel die Erstellung von Intranetseiten oder QM-Systemen auf Basis von Confluence. Ebenso bietet Confluence umfangreiche Integrationsmöglichkeiten zu anderen Atlassian Produkten wie Jira, Bitbucket, Bamboo oder Crowd. Durch die vielen Sprachpakete kann Confluence unter anderem in Spanisch, Finnisch, Englisch oder Deutsch genutzt werden. Diese Sprachpakete lassen sich zusätzlich erweitern. Genauso wie Jira wurde Confluence hauptsächlich für den Einsatz in der Softwareentwicklung entwickelt.“ (Reingraber, 2020)

#### **2.3.4 Softwareentwicklungs-Tools**

In diesem Kapitel beschreibt der Autor verschiedene Tools für das Projektmanagement und die Versionsverwaltung von Software. Atlassian Jira ist eine umfangreiche Software, die alle wesentlichen Artefakte und Events des Scrum-Prozesses in digitaler Form abbildet und Echtzeit-Reporting für den Fortschritt des Projekts bietet. GitHub ist eine Plattform zur Versionsverwaltung von Software-Projekten, die auf Git basiert und Community-Features wie Nutzerprofile und Wiki-Funktionen anbietet. GitLab ist ein webbasiertes Version Control System, das auf Git basiert und zahlreiche Funktionen wie Code Review, Bug Tracking, private Branches und eine umfassende Benutzer- und Rechteverwaltung bietet. Es gibt zwei Lizenzmodelle: Community Edition und Enterprise Edition. Die Vorteile von GitLab sind eine unbegrenzte Anzahl privater und öffentlicher Repositories, eine leicht bedienbare Benutzeroberfläche und umfangreiche Wiki-basierte Dokumentation.

##### **2.3.4.1 Atlassian Jira**

Nach Boss (2020) sei Jira eine umfangreiche Software von Atlassian, die sich als Marktstandard für die Umsetzung größerer und komplexer Scrum-Projekte etabliert habe. Es biete die Möglichkeit, alle wesentlichen Artefakte und Events des Scrum-Prozesses in digitaler Form abzubilden und ermögliche es Scrum-Teams, Software oder Produkte zu planen, zu verfolgen und zu veröffentlichen. Zudem biete es Echtzeit-Reporting, um den Fortschritt des Projekts im Auge zu behalten. Die Software sei



äußerst anpassungsfähig und könne an die Bedürfnisse von Teams und Projekten angepasst werden. Jira bestehe aus drei Produkten: Jira Core, Jira Software und Jira Service Desk. Jira Core eigne sich zur Organisation von Projekten und Teams und ermögliche transparente Aufgabenverteilung und Ablaufverfolgung. Jira Software optimiere die Arbeit in agilen Projekten und biete individuelle Scrum- und Kanban-Boards, Sprints und Backlogs. Jira Service Desk sei ein Service-Management-Tool, das Anfragen und Meldungen innerhalb eines Unternehmens oder von Kunden abbilden und an zuständige Mitarbeiter weiterleiten könne.

„JIRA ist ein von der australischen Firma Atlassian entwickeltes Tool. Es wird zur Fehlerverfolgung, Problemverfolgung und zum Projektmanagement verwendet. Der Name „JIRA“ ist eigentlich vom japanischen Wort „Gojira“ abgeleitet, dass „Godzilla“ bedeutet. Die grundlegende Verwendung dieses Tools ist die Verfolgung von Problemen und Fehlern im Zusammenhang mit Ihrer Software und Ihren mobilen Anwendungen. Deshalb wird das Tool auch für das Projektmanagement eingesetzt. Das JIRA-Dashboard besteht aus vielen nützlichen Funktionen und Features, die die Handhabung von Problemen erleichtern.“ (Kranz, 2018)

#### **2.3.4.2 GitHub**

Nach Stückler (2021) sei GitHub eine Plattform zur Versionsverwaltung von Software-Projekten, die auf Git basiere. Git sei ein Tool zur Versionsverwaltung, das automatisiert, wie Änderungen von verschiedenen Entwickler:innen zusammengeführt würden. Das Repository bei GitHub sei ein Projekt, in dem Dateien für ein Software-Projekt abgelegt würden. Ein Branch wäre eine Version eines Repositories, beispielsweise eine experimentelle Beta-Version oder eine stabile Version. Ein Commit wäre eine Revision, bei der Änderungen, Verantwortliche und Zeitpunkt der Änderungen gespeichert würden. Die Verantwortlichen der Repositories würden Maintainer:innen genannt und würden die Open-Source-Projekte warten und verwalten. Ein Pull-Request wäre eine Anfrage von Entwicklern an die Maintainer:innen, ihre Änderungen in das ursprüngliche Projekt aufzunehmen. Ein Pull würde Änderungen, die Nutzer:innen an ihrem Repository vorgenommen hätten, übernehmen. Ein Fork wäre ein Ableger eines Repositories, den jeder starten könne, um eine eigenständige Variante zu entwickeln. Der Name GitHub würde auf das Web-

Interface und die Web-Fähigkeiten von Git hinweisen, die zusätzlich den Funktionsumfang von Git ergänzen. Community-Features wie Nutzerprofile und Wiki-Funktionen würden die Funktionalitäten des Kommandozeilenwerkzeugs Git aufwerten.

#### **2.3.4.3 GitLab**

Laut Viktor Peters (Peters, 2019) ist GitLab ein Version Control System (VCS), das Programmierer:innen und Entwickler:innen dabei helfen könne, agil und effizient an Software- oder Webprojekten zu arbeiten. GitLab sei webbasiert und könne auf einem eigenen Server gehostet werden. Es basiere auf Git, einem verteilten Versionierungssystem, das als Open-Source-Software zur Verfügung gestellt werde. Die webbasierte Versionsverwaltung von GitLab speichere und dokumentiere alle Änderungen an Dateien und ihrem Quellcode, um sicherzustellen, dass sämtliche Änderungen protokolliert würden und Arbeiten nicht verloren gingen. Mit GitLab könnten mehrere Programmierer:innen gleichzeitig entwickeln, indem sie an verschiedenen Features arbeiteten. GitLab biete auch eine Reihe von Funktionen wie Code Review, Bug Tracking, persönliche und private Branches, mehrere Git Repositories, Hochverfügbarkeit im active/active Cluster, Code Snippets, Access Control, Issue Tracking, Web Hooks, integrierte und kostenlose Continuous Integration/Delivery (CI/CD) und ein Wiki. GitLab biete zwei Lizenzmodelle, die Community Edition (CE) und die Enterprise Edition (EE). Die Community Edition werde unter der MIT-Lizenz vertrieben, während die Enterprise Edition auf der Community Edition basiere und zusätzliche Funktionen enthalte und einer proprietären Lizenz unterliege. Die Vorteile von GitLab seien die unbegrenzte Anzahl privater und öffentlicher Repositories, die leicht bedienbare Benutzeroberfläche, umfassende Wiki-basierte Dokumentation, hervorragende mobile Nutzbarkeit, zahlreiche Statistiken zu Projekten und umfangreiche Benutzer:innen- und Rechteverwaltung. Die Nachteile von GitLab seien, dass Issues nicht in mehreren Repositories verfolgbar seien und dass die Server weniger stabil als bei GitHub seien.

## **2.4 Erwartungen an die Rolle der Führung**

In diesem Kapitel geht es um die Erwartungen an die Rolle der Führungskraft, zu denen Transparenz und Offenheit, Verantwortung und Entscheidungsfähigkeit sowie Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gehören. Ein gesundes Arbeitsumfeld ist für viele Mitarbeiter:innen ein entscheidendes Kriterium, und um dies zu erreichen, muss das Führungsteam mit gutem Beispiel vorangehen und eine offene und transparente Kommunikation fördern. Ein Mangel an Offenheit und Transparenz kann zu Misstrauen und Unsicherheit bei den Mitarbeiter:innen führen, während eine gute Kommunikation Entscheidungen verständlicher macht und die Mitarbeiter:innen eher bereit sind, Veränderungen zu akzeptieren und umzusetzen. Darüber hinaus verlangt Führung im digitalen Zeitalter von den Führungskräften eine Vorbildfunktion und eine neue Führungsrolle, die einen transparenteren und offeneren Ansatz zeigt. Verantwortung und Entscheidungsfindung sind ebenfalls wichtig für den Führungserfolg. Eine erfolgreiche Führungskraft sollte sich ihrer dreifachen Verantwortung bewusst sein: für das Unternehmen, für die Mitarbeiter:innen und für sich selbst. Darüber hinaus ist es entscheidend, dass Führungskräfte flexibel und anpassungsfähig sind, insbesondere in der heutigen VUCA-Welt. Das heißt, sie sollten in der Lage sein, schnell auf unvorhergesehene Ereignisse zu reagieren und bereit sein, ihre Pläne zu ändern. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Erfolg einer Führungskraft eine komplexe Angelegenheit ist, die ein breites Spektrum an Fähigkeiten erfordert, darunter Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, Entscheidungsfindung und Verantwortungsbewusstsein, um nur einige zu nennen.

### **2.4.1 Transparenz und Offenheit**

Eine gute und gesunde Atmosphäre am Arbeitsplatz ist für viele Mitarbeiter:innen ein wichtiges Kriterium für einen angenehmen Arbeitsplatz. Um ein solches Betriebsklima zu erreichen, wäre es wichtig, dass die Führungsebene mit gutem Beispiel vorangehe und für eine offene und transparente Kommunikation Sorge. Eine gute Kommunikation beinhaltet, dass Entscheidungen für die Mitarbeiter:innen nachvollziehbar seien und dass die Führungskraft die Mitarbeiter:innen in die Gedankengänge mit einbeziehe. Fehle es an Offenheit und Transparenz, kann das Misstrauen und Unsicherheit bei den Mitarbeiter:innen hervorrufen. Wenn die Führungskraft jedoch offen und

transparent sei und den Mitarbeiter:innen erkläre, warum bestimmte Veränderungen notwendig seien, würde es den Mitarbeiter:innen leichter fallen, diese anzunehmen und umzusetzen. Eine schlechte Kommunikation hingegen führte zu Verunsicherung und Konflikten im Unternehmen. Offenheit und Transparenz in der Kommunikation seien daher ein wichtiger Erfolgsfaktor für eine gesunde Atmosphäre im Unternehmen und ermöglichten es den Mitarbeiter:innen, sich im Unternehmen zu entfalten und ihre Stärken besser zur Geltung zu bringen. (Greiner, 2017)

In ihrem Buch zeigen Wöhrel, et al., (2022) auf, dass die Verbindung von wirtschaftlichen, sozialen und politischen Themen viele Gestaltungsmöglichkeiten bieten könne, aber auch eine Herausforderung für Organisationen und Führungskräfte darstellen würde. Insbesondere im Bereich der Sozialwirtschaft wären Führungskräfte gefordert, da sie auf soziale, wirtschaftliche und politische Veränderungen sensibel reagieren müssten. Es würden mehrere Herausforderungen für Führungskräfte beschrieben, darunter die Schaffung von Transparenz, das Managen von Veränderungen und die Wahrung von Glaubwürdigkeit. In einer zunehmend digitalen und wertebasierten Arbeitsumgebung müssten Führungskräfte eine veränderte Führungsrolle einnehmen und als Vorbilder agieren. Führung müsse sich wandeln, weg von einem Selbstverständnis als unantastbarer Allwissender hin zu einem Role Model, das Unsicherheiten einräumt und souverän damit umgeht. Schwerdtfeger (2021) weist darauf hin, dass Offenheit bei Führungskräften schwieriger umzusetzen sein könnte als gedacht. Es wird darauf hingewiesen, dass, je höher die Karriereleiter erklimmen werde, desto weniger Offenheit bei Führungskräften festgestellt werde. Offenheit bedeute mehr als nur für neue Ideen offen zu sein und erfordere auch eine offene Kommunikation, insbesondere in kritischen Situationen. Es sei festgestellt worden, dass viele Führungskräfte Schwierigkeiten hätten, kritische Anmerkungen auszusprechen, da sie Konflikte und Spannungen vermeiden möchten. Wenn Führungskräfte sich verschließen, beeinträchtige dies ihre Glaubwürdigkeit und es können Spannungen im Team entstehen. Offenheit sei auch erforderlich, um Probleme aktiv anzugehen und neue Ansätze zu finden. Unterschiedliche Generationen von Mitarbeiter:innen hätten unterschiedliche Erwartungen an Arbeitgeber:innen und es sei wichtig, dass Führungskräfte offen und transparent seien, um diese Erwartungen zu verstehen und erfolgreich zusammenzuarbeiten. Führungskräfte sollten daher ihre Offenheit und Transparenz fördern, indem sie ihre Fehler zugeben, Experimente

wagen und den Mitarbeiter:innen ihre Gedanken mitteilen. Dadurch werde Vertrauen aufgebaut und die Motivation der Mitarbeiter:innen gestärkt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Offenheit und Transparenz in der Kommunikation ein wichtiger Erfolgsfaktor für eine gesunde Atmosphäre im Unternehmen sind. Insbesondere in einer zunehmend digitalen und wertebasierten Arbeitsumgebung müssen Führungskräfte eine veränderte Führungsrolle einnehmen und als Vorbilder agieren. Offenheit bei Führungskräften könnte schwieriger umzusetzen sein als gedacht, aber sie ist notwendig, um Vertrauen aufzubauen und die Motivation der Mitarbeiter:innen zu stärken. Führungskräfte sollten daher ihre eigene Offenheit und Transparenz in ihren Handlungen fördern, indem sie ihre Fehler zugeben, Experimente wagen und den Mitarbeiter:innen ihre Gedanken mitteilen. Wenn Führungskräfte sich verschließen, beeinträchtigt dies ihre Glaubwürdigkeit und es können Spannungen im Team entstehen. Insgesamt sind die Schaffung von Transparenz, das Managen von Veränderungen und die Wahrung von Glaubwürdigkeit eine Herausforderung für Organisationen und Führungskräfte, aber sie bieten auch viele Gestaltungsmöglichkeiten.

#### **2.4.2 Verantwortung und Entscheidungsstärke**

Die Publikation von Bergsleitner und Rückel (2021) beschreibt die Bedeutung von "Digital Leadership" für Unternehmen im Kontext von Distance Working, das durch die globalen Auswirkungen der Covid-Krise bedingt ist. Der Fokus liegt darauf, die Herausforderungen und Bedenken von Führungskräften in Bezug auf diese Themen zu erheben und ein Konzept zu entwickeln, das die Akzeptanz von Distance Working erhöht. Dabei werden technische Lösungen als notwendig erachtet, aber es wird auch betont, dass ein Klima des Vertrauens und der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern von großer Bedeutung ist. Es wird auch darauf hingewiesen, dass die Schaffung eines Rahmens, der sowohl den Schutz von Mitarbeitern als auch individuelle Lösungen gewährleistet, von den Führungskräften als wichtig erachtet wird, um das Unternehmen gut im Markt zu positionieren und zukunftsorientiert zu handeln.

Anfang des 20. Jahrhunderts glaubte man, dass Führungserfolg durch angeborene oder früh erworbene Persönlichkeitsmerkmale erreicht werden konnte, die relativ stabil

war und unabhängig von der Situation und den Mitarbeiter:innen sei. Diese Annahme wurde als "Great-Man-Theory" bezeichnet und basiert auf der Idee, dass bestimmte Eigenschaften eine erfolgreiche Führungskraft von weniger erfolgreichen unterscheidet und sie groß und einflussreich machen. Nach der Betrachtung von physiologischen Merkmalen konzentriert man sich auf stabile Persönlichkeitseigenschaften und später auf erlernbare Fähigkeiten wie Kommunikationsfähigkeit, Entscheidungsstärke und analytisches Denken. Jedoch erkannte man im Laufe der Zeit, dass es noch andere Faktoren gebe, die Führungserfolg beeinflussten, wie Verhalten, Situation und Interaktion. Trotzdem bleibt die Persönlichkeit der Führung im Fokus der Diskussion. Auch heute suchen Menschen, insbesondere Personalverantwortliche, nach einfachen Erklärungen für Führungserfolg. (Wöhrle, et al., 2022)

Unter Bezugnahme auf einen Artikel von Jürgen Renz (2019) geht es um die Verantwortung von Führungskräften. Eine erfolgreiche Führungskraft sollte sich ihrer dreifachen Verantwortung bewusst sein. Dies umfasse die Verantwortung für das Unternehmen oder das Unternehmensziel, für sich selbst und für die Mitarbeiter:innen. In der Praxis hätten Führungskräfte jedoch oft Probleme mit der Führungskompetenz, da sie nicht explizit darauf vorbereitet würden, Verantwortung zu übernehmen und abzugeben. Es gebe jedoch Methoden und Werkzeuge, die in Führungskräfte-Trainings vermittelt werden könnten. Eine besondere Herausforderung bestünde darin, Verantwortung effektiv an Mitarbeiter:innen abzugeben. Die Verantwortungsübergabe sollte sorgfältig geplant und durchgeführt werden, wobei sieben Stufen der Verantwortungsübernahme von der vollen Eigenverantwortung bis zur vollen Verantwortungsübergabe durchlaufen werden können. Es sei wichtig, dass die Führungskraft die richtigen Mitarbeiter:innen auswähle und die Verantwortungsübergabe schrittweise angehe, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter:innen die notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen besäßen, um die Verantwortung zu übernehmen.

„Entschlusskraft“ wird als eine bedeutende Fähigkeit von (künftigen) Führungskräften in Führungskräftebewertungen und auch Assessments benannt. Gemeint ist dabei einerseits der Mut und der Wille zu entscheiden – im Sinne von ‚voran gehen‘. Andererseits wird mit dieser ‚Entschlusskraft‘ auch die Kompetenz, rasche

Entscheidungen zu treffen, um der Organisation und ihren Akteuren wieder Orientierung zu geben, verbunden.“ (Nake, 2022)

Nach Happich (kein Datum) bestehe für eine Führungskraft oft eine enorme Herausforderung, Entscheidungen zu treffen, unabhängig davon, ob es sich um eine:n Geschäftsführer:in, eine:n C-Level-Manager:in oder einen Vorstand handle. Die Entscheidungsfindung sei eine klassische Herausforderung im Führungskräfte-Coaching. Im Artikel wird die Rolle des Entscheidungsprozesses bei der Entscheidungsfindung erläutert, wertvolle Strategien für die Entscheidungsfindung werden vorgestellt, die Rolle der Intuition bei der Entscheidungsfindung wird beleuchtet und ein Best-Practice-Beispiel für die Bewältigung einer schwierigen Entscheidung wird gegeben. Es sei wichtig, sich bewusst zu machen, dass Entscheidungsfindung auf einem durchaus nachvollziehbaren Entscheidungsprozess beruht und dass es wichtig sei, Verantwortung bewusst zu übernehmen und gegebenenfalls abzugeben. Die Entscheidungsfindung erfordere das Treffen von Entscheidungen, um handlungsfähig zu werden, was manchmal schwierig sein könne. In diesem Zusammenhang werden vier Strategien vorgestellt, die dabei helfen könnten, schwierige Entscheidungen zu treffen. Auch die Rolle der Intuition bei der Entscheidungsfindung wird untersucht, wobei darauf hingewiesen wird, dass eine rein rationale Entscheidungsfindung nicht immer zu den gewünschten Ergebnissen führe. Stattdessen könnten Bauchentscheidungen manchmal zu besseren Ergebnissen führen, da das Unterbewusstsein eine wichtige Rolle bei der Entscheidungsfindung spiele.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Führungserfolg eine komplexe Angelegenheit ist, die von vielen Faktoren beeinflusst wird. Während in der Vergangenheit die Persönlichkeitsmerkmale einer Führungskraft im Fokus standen, wird heute immer deutlicher, dass auch Verhalten, Situation und Interaktion eine Rolle spielen. Eine erfolgreiche Führungskraft sollte sich ihrer dreifachen Verantwortung bewusst und in der Lage sein, Verantwortung effektiv an Mitarbeiter:innen abzugeben. Eine wichtige Fähigkeit, die Führungskräfte benötigen, ist Entschlusskraft, die sowohl Mut und Willen als auch die Kompetenz beinhaltet, rasche Entscheidungen zu treffen. Entscheidungsfindung ist eine klassische Herausforderung im Führungskräfte-Coaching, bei der es darauf ankommt, einen nachvollziehbaren

Entscheidungsprozess zu haben und Verantwortung bewusst zu übernehmen oder abzugeben. Die Rolle der Intuition bei der Entscheidungsfindung wird ebenfalls untersucht, wobei betont wird, dass sowohl rationale Überlegungen als auch Bauchentscheidungen eine wichtige Rolle bei der Entscheidungsfindung spielen können. Letztendlich ist es die Aufgabe einer Führungskraft, die verschiedenen Faktoren, die Führungserfolg beeinflussen, zu verstehen und effektiv zu navigieren, um das Unternehmen und seine Mitarbeiter:innen zum Erfolg zu führen.

### **2.4.3 Flexibilität und Anpassungsfähigkeit**

„Flexibilisierung der Arbeit geht einher mit flexibleren Arbeitszeiten und -orten und zunehmend mit atypischer Beschäftigung, unter anderem der Zeitarbeit. Als Abgrenzung vom sogenannten „Normalarbeitsverhältnis“ werden Formen atypischer Beschäftigung und deren Auswirkungen auf Unternehmen, Individuen und die Gesellschaft kontrovers diskutiert.“ (Bouncken & Bornwasser, 2012)

Bezugnehmend auf Mayer (2018) würde es darum gehen, dass es keinen idealen Führungsstil gäbe, der statisch sein sollte, sondern agil und flexibel sein müsse. Führungskräfte sollten in der Lage sein, schnell auf unvorhergesehene Ereignisse wie das Scheitern eines neuen Produkts oder die Kündigung eines wichtigen Mitarbeiters zu reagieren, um nicht handlungsunfähig zu werden. Ein flexibler Führungsstil würde sich dadurch auszeichnen, dass Führungskräfte nicht starr an ihren Plänen festhalten, sondern auf alles vorbereitet wären. Im Situational Leadership würde die Führungskraft ihren Führungsstil an das Gegenüber und die aktuelle Situation anpassen, um schnell Lösungen für unerwartete Probleme zu finden. In Krisenzeiten würden flexible Führungskräfte ihren Mitarbeiter:innen, Geschäftspartner:innen und Kund:innen zur Verfügung stehen, sie rechtzeitig informieren und Halt bieten.

Es wird betont, dass es wichtig sei, dass Führungskräfte und Unternehmer:innen in der heutigen unbeständigen und ungewissen "VUCA-Welt" über eine gute Anpassungsfähigkeit verfügten. Auch wenn der Begriff Anpassung bei Führungskräften Widerstand hervorrufen könne, sei es dennoch notwendig, dass sie auf verschiedenen Ebenen flexibel seien. In Bezug auf Wissen werde darauf hingewiesen, dass Führungskräfte akzeptieren sollten, dass ihr Erfahrungswissen in operativen Prozessen in einer digitalen Welt möglicherweise nicht mehr ausreichend



sei und dass sie lernen sollten, zu beobachten und das Wissen ihres Teams und anderer Interessengruppen zu nutzen. Auch die Zuordnung von Mitarbeitenden zu bestimmten Funktionen solle in Zukunft von deren Anpassungsfähigkeit abhängig sein, da traditionelle Kompetenzen möglicherweise nicht mehr ausreichen und die Anforderungen der Zukunft noch unklar seien. Die Fähigkeit zur Zusammenarbeit und Teamarbeit spiele dabei eine wichtige Rolle. Schließlich wird betont, dass Führungskräfte und Unternehmer:innen die Anpassungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden und sich selbst als Schlüsselqualifikation für die Zukunft betrachten sollten. Eine Verbesserung der Anpassungsfähigkeit könne durch Zuhören und das Öffnen für andere Meinungen, Infragestellen von Denkmustern und die Bereitschaft, Neues auszuprobieren, erreicht werden. (Häck, 2017)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in der Arbeitswelt heute eine immer wichtigere Rolle spielen. Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten sowie die Zunahme atypischer Beschäftigungsformen wie Zeitarbeit sind kontrovers diskutierte Themen, die Auswirkungen auf Unternehmen, Individuen und die Gesellschaft haben. Angesichts der sich rasch verändernden VUCA-Welt ist es für Führungskräfte und Unternehmer:innen unerlässlich, über eine hohe Anpassungsfähigkeit zu verfügen und ihre Mitarbeiter:innen entsprechend zu fördern. Dies erfordert die Akzeptanz, dass herkömmliches Erfahrungswissen möglicherweise nicht mehr ausreicht, und die Bereitschaft, neues Wissen zu erwerben sowie Zusammenarbeit und Teamarbeit zu fördern. Ein flexibler Führungsstil, der sich schnell an unvorhergesehene Ereignisse anpassen kann, ist ebenfalls von großer Bedeutung. Die Verbesserung der Anpassungsfähigkeit kann durch Offenheit für andere Meinungen, das Hinterfragen von Denkmustern und die Bereitschaft, Neues auszuprobieren, erreicht werden. Insgesamt sind Flexibilität und Anpassungsfähigkeit wichtige Schlüsselqualifikationen für die Arbeitswelt der Zukunft.

## **2.5 Chancen für Beschäftigte**

In diesem Kapitel untersucht der Autor anhand von relevanter Literatur die Chancen für Beschäftigte durch Remote Leadership und damit einhergehendes Home-Office. Dabei legt der Autor ein besonderes Augenmerk auf Flexibilität und Work-Life-

Balance, die globale Zusammenarbeit und Kommunikation sowie das Erweitern von Fähigkeiten.

### **2.5.1 Flexibilität und Work-Life-Balance**

Es wird berichtet, (Wiener Zeitung, 2022) dass eine Studie des Karriere-Netzwerks LinkedIn kürzlich gezeigt hätte, dass die Corona-Pandemie in vielen Branchen erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitswelt haben könnte. Es wird berichtet, dass fast drei Viertel der befragten Unternehmen in Österreich Regelungen zur Flexibilisierung umsetzen, was von Arbeitnehmer:innen und Personalverantwortlichen als positiv empfunden werde. Ein Drittel gibt an, dass durch die gesteigerte Flexibilität eine bessere Work-Life-Balance erzielt werden konnte, während ein gleichgroßer Anteil (34 Prozent) eine höhere Produktivität beobachtet habe. Fast ein Drittel (29 Prozent) gibt an, dass ihre mentale Gesundheit durch die Änderungen verbessert wurde. Es wird erwähnt, dass fast die Hälfte der Befragten (49 Prozent) erwägen, den Arbeitsplatz zu wechseln, wenn die Flexibilität in ihrem aktuellen Unternehmen fehlen sollte. Es wird angenommen, dass 60 Prozent der Personalverantwortlichen glauben, dass ihre Mitarbeiter:innen mit den aktuellen Regelungen zufrieden seien, während mehr als ein Viertel (26 Prozent) von ihnen eine Steigerung der Produktivität und 27 Prozent eine Verbesserung der mentalen Gesundheit durch die Flexibilisierung festgestellt hätten. Es wird darauf hingewiesen, dass es geschlechtsspezifische Unterschiede gäbe, und dass Frauen flexible Modelle als hilfreich empfänden, insbesondere im Hinblick auf Gleitzeit (74 Prozent), Teilzeit (64 Prozent) oder eine Vier-Tage-Woche (73 Prozent), während Männer diese Modelle ebenfalls begrüßten, allerdings in geringerem Maße als Frauen. Es wird erwähnt, dass beispielsweise 71 Prozent der Männer Gleitzeit befürworten, aber nur 47 Prozent Teilzeit, während 67 Prozent der Männer die Vier-Tage-Woche befürworten.

Work-Life Balance, also der Ausgleich zwischen Beruf und Freizeit, sei ein Thema, das seit den frühen 1990er Jahren im deutschsprachigen Raum von vielen wissenschaftlichen und populärwissenschaftlichen Untersuchungen begleitet würde. Trotz der steigenden Popularität des Themas wäre die genaue Bedeutung des Begriffs unklar und würde in der Praxis unterschiedlich verwendet. Ein häufiges Missverständnis bestünde darin, dass WLB den Ausgleich zwischen Arbeit und

Freizeit bezeichne. Tatsächlich ginge es jedoch darum, belastende und erholende Aktivitäten in beiden Bereichen auszugleichen. Dies könne durch ein Vier-Felder-Schema veranschaulicht werden, das zeige, dass es auch im privaten Bereich Belastungen und auf der Arbeit Erholungsmöglichkeiten gäbe. Allerdings konzentrierten sich viele Studien hauptsächlich auf die Belastungen, die sich aus der Arbeitswelt ergäben, da diese immer häufiger kombiniert und verstärkt aufträten und sich durch moderne Kommunikationstechniken auch auf den privaten Bereich ausdehnten. Der steigende Druck auf Arbeitnehmer:innen würde dazu führen, dass sie oft unfreiwillig mehr Zeit auf bzw. mit der Arbeit verbrächten und dabei oft mit mentalen Entgrenzungsphänomenen konfrontiert würden. All dies würde die Erholung und Regeneration erschweren, die notwendig wären, um Belastungen zu reduzieren und eine ausgewogene Work-Life Balance zu erreichen. (Bode, 2012)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Corona-Pandemie in vielen Branchen eine erhöhte Flexibilität am Arbeitsplatz bewirkt hat. Die Umsetzung von Regelungen zur Flexibilisierung wurde von Arbeitnehmern und Personalverantwortlichen positiv empfunden und hat sich in vielen Fällen positiv auf die Work-Life-Balance und die Produktivität ausgewirkt. Die Tatsache, dass fast die Hälfte der Befragten den Arbeitsplatz wechseln würden, wenn die Flexibilität in ihrem aktuellen Unternehmen fehlt, zeigt, dass eine erhöhte Flexibilität ein wichtiger Faktor für Arbeitnehmer:innen geworden ist. Es gibt jedoch geschlechtsspezifische Unterschiede, da Frauen flexible Arbeitsmodelle als hilfreicher empfinden als Männer. Eine ausgewogene Work-Life-Balance ist ein wichtiges Ziel, um die Belastungen der Arbeitswelt zu reduzieren und die mentale Gesundheit zu verbessern. Es ist jedoch wichtig, dass auch der private Bereich berücksichtigt wird, um eine vollständige Work-Life-Balance zu erreichen.

### **2.5.2 Globale Zusammenarbeit und Kommunikation**

Nach der Internetseite Learnship (2022) hätte sich in den letzten Jahren die Arbeitswelt stark verändert und die COVID-19-Pandemie hätte diesen Wandel beschleunigt. In diesem Zusammenhang stellte sich die Frage nach der Zukunft der Arbeit und wie sie aussehen würde. Es ginge um globale Zusammenarbeit und die Wahl zwischen Festanstellung oder Gig Economy, Home-Office oder Büroalltag. Die Antwort auf diese Fragen sei nicht eindeutig, da es viele Faktoren gäbe, die den Wandel beeinflussten.

Eines stünde jedoch fest: Technologie ermögliche die Zusammenarbeit über Ländergrenzen und Zeitzonen hinweg und fördere damit die globale Zusammenarbeit. Zudem zeige sich, dass Teamarbeit in vielen Branchen der Schlüssel zum Erfolg sei. Die Bereitschaft, von zu Hause aus zu arbeiten, sei bei den Arbeitnehmer:innen hoch, und Unternehmen könnten durch das ortsunabhängige Arbeiten von einem größeren Talentpool profitieren. Unternehmen, die die kulturellen Unterschiede ihrer globalen Teams überwinden würden, könnten das Potenzial der Vielfalt ausschöpfen und so zu mehr Produktivität, Innovation und Wachstum beitragen. Um diese Herausforderungen zu meistern, sei es wichtig, dass Mitarbeiter:innen ihre Sprachkenntnisse im beruflichen Kontext verbesserten, ihre interkulturelle Intelligenz erhöhten und ihre persönlichen Kommunikationskompetenzen stärkten.

In Zeiten von Corona wären viele Arbeitnehmer:innen Teil von Remote-Teams und müssten über große Entfernungen hinweg kommunizieren. Wissenschaftler:innen hätten herausgefunden, dass dies nicht einfach wäre, aber dennoch bewältigt werden könne. Die Tipps lauten: Weniger sei manchmal mehr - denn zu viel Kommunikation könne kontraproduktiv sein. Teams sollten Zeiten für "Deep Work" ohne Ablenkungen von außen schaffen und kurze Phasen intensiver Kommunikation einführen, um neue Ideen zu fördern und Entscheidungen zu treffen. Außerdem sollten Kommunikationsinhalte auf das Wesentliche beschränkt und in kurze Informationspakete aufgeteilt werden. Videokonferenzen könnten hilfreich sein, sollten aber bewusst gewählt werden, da sie nicht immer die effektivste Form der Kommunikation darstellten. Für Arbeitnehmer:innen böten sich Chancen, in Remote-Teams überall auf der Welt und von zu Hause aus zu arbeiten, was eine bessere Work-Life-Balance ermögliche. (Neufeind, 2020)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Arbeitswelt sich in den letzten Jahren stark verändert hat und die COVID-19-Pandemie diesen Wandel beschleunigte. Technologie ermöglicht die globale Zusammenarbeit und Unternehmen können durch das ortsunabhängige Arbeiten von einem größeren Talentpool profitieren. Es ist wichtig, dass Mitarbeiter:innen ihre Sprachkenntnisse im beruflichen Kontext verbessern, ihre interkulturelle Kompetenz fördern und ihre persönlichen Kommunikationsfähigkeiten stärken, um diese Herausforderungen zu meistern. Die Arbeit in Remote-Teams erfordert spezielle Kommunikationsstrategien wie kurze

Phasen intensiver Kommunikation, um Entscheidungen zu treffen, und Zeiten für "Deep Work" ohne Ablenkungen von außen. Unternehmen, die die kulturellen Unterschiede ihrer globalen Teams überwinden und das Potenzial der Vielfalt ausschöpfen können, tragen zu mehr Produktivität, Innovation und Wachstum bei.

### **2.5.3 Erweiterung von Fähigkeiten und Fertigkeiten**

Seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie wurde die berufliche Weiterbildung für viele Arbeitnehmer:innen verlangsamt oder gestoppt. Aufgrund des Fachkräftemangels und der wachsenden Bedeutung digitaler Kompetenzen für die Mitarbeiter:innensuche sei es jedoch umso wichtiger, die Mitarbeiter:innenentwicklung voranzutreiben und den Mitarbeiter:innen zu helfen, ihre Fähigkeiten für die Zukunft zu erweitern. Unternehmen sollten sich auf bedarfsorientierte Personalentwicklung und neue digitale Lösungen konzentrieren, um ihre Mitarbeiter:innen zu fördern und gleichzeitig wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei könnten verschiedene neue Lernformen wie E-Learning, Webinare und TED-Talks genutzt werden. Auch sollten nicht-digitale Lösungen wie Fachliteratur und Workshops nicht außer Acht gelassen werden. Unternehmen sollten die Mitarbeiter:innen aktiv bei ihrer Weiterbildung unterstützen und sicherstellen, dass sie die angebotenen Tools konstruktiv nutzen. (Rupacher, 2021)

Der Text von Edelbauer (2022) beschreibt, wie man die neu gewonnene Freizeit während der Corona-Pandemie im Homeoffice nutzen könne, um sich weiterzubilden. Da die wirtschaftliche Situation in vielen Branchen momentan schlecht sei und es immer noch Kündigungen gebe, solle man die Zeit zu Hause nutzen, um seine Fähigkeiten zu erweitern und wettbewerbsfähiger zu werden. Der Text stelle verschiedene Tools vor, die man nutzen könne, um sich weiterzubilden, wie z.B. Blinkist und Audible. Der Text betone, dass das Homeoffice viele Vorteile habe, wie zum Beispiel Zeitersparnis durch den Wegfall des Pendelns zur Arbeit, und dass man diese gewonnene Zeit nutzen solle, um sich weiterzubilden und mit neuen Kompetenzen in den Alltag zurückzukehren.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Corona-Pandemie zwar die berufliche Weiterbildung für viele Arbeitnehmer:innen verlangsamt oder gestoppt hat, jedoch auch Chancen bietet, um sich im Homeoffice weiterzubilden. Unternehmen sollten bedarfsorientierte Personalentwicklung und neue digitale Lösungen nutzen, um

ihre Mitarbeiter:innen zu fördern und wettbewerbsfähig zu bleiben. Verschiedene neue Lernformen wie E-Learning, Webinare und TED-Talks können dabei genutzt werden, ebenso wie nicht-digitale Lösungen wie Fachliteratur und Workshops. Der Text von Edelbauer betont, dass die gewonnene Freizeit im Homeoffice genutzt werden sollte, um sich weiterzubilden und wettbewerbsfähiger zu werden. Die beschriebenen Tools wie Blinkist und Audible bieten hierbei gute Möglichkeiten, um die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erweitern. Insgesamt kann die Möglichkeit des Homeoffice genutzt werden, um die eigenen Fähigkeiten zu verbessern und so bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu haben.

## **2.6 Risiken für Beschäftigte**

Um neben den Chancen für Beschäftigte im vorigen Kapitel auch die Risiken für Beschäftigte zu recherchieren, fokussiert sich der Autor in diesem Kapitel auf die Risiken durch Isolation und fehlende soziale Interaktion, Überlastung und Stress und die Überschneidung von Arbeits- und Privatleben. Dazu bedient sich der Autor der Arbeit verschiedener Autor:innen und deren Forschungsergebnissen.

### **2.6.1 Isolation und fehlende soziale Interaktion**

Laut Gerhard Klicka (kein Datum), Geschäftsführer der IBG, wäre Homeoffice aufgrund der Corona-Pandemie zu einem festen Bestandteil der Arbeitswelt geworden. Er betont, dass es wichtig sei, ein eigenes Homeoffice-Gesetz zu etablieren, um Bedingungen wie Arbeits- und Ruhezeiten, Nachtarbeit, Haftungsfragen und Arbeitsplatzsicherheit zu definieren. Aus arbeitspsychologischer Sicht sollten verpflichtende Regelungen in Bezug auf die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter:innen im Homeoffice festgelegt werden. Die Schaffung eines gesetzlichen Rahmens wäre notwendig, um sicherzustellen, dass Arbeitnehmer:innen unter sicheren und angemessenen Bedingungen arbeiten könnten. Klicka betont, dass Homeoffice nicht für jeden geeignet wäre, da die soziale Isolation eine ernsthafte psychische Bedrohung darstellen würde und die Zusammenarbeit und den sozialen Zusammenhalt in einem Unternehmen behindern könnte. Daher sollten arbeitende Ehepaare oder Eltern von schulpflichtigen Kindern nicht automatisch ins Homeoffice geschickt werden, sondern individuelle Umstände und Bedürfnisse sollten

berücksichtigt werden. Der Autor schlägt vor, dass maximal zwei Homeoffice-Tage pro Woche vertretbar wären, da Arbeit auch soziales Leben bedeuten würde und Zusammenarbeit und ein gewisses Maß an sozialer Interaktion wichtig wären. Krankenstandregelungen sollten bei Homeoffice-Arbeitern dieselben sein wie bei Präsenzarbeitsplätzen. Führungskräfte sollten auf die Mitarbeiter:innen einwirken und ihnen vorleben, dass Urlaub Urlaub wäre und Krankenstand Krankenstand bliebe.

„Die flexiblen Arbeitszeiten haben viele positive Aspekte, bergen aber auch Gefahren. Die Versuchung, oder besser der Druck ist gross, auch abends noch kurz E-Mails zu beantworten, oder sogar am Computer zu Mittag zu essen. Dies kann von Stressgefühlen oder Unwohlsein bis zu einem Burn-Out führen. Wichtig ist somit, auch zuhause dem Körper und Geist die nötigen Pausen zu geben.“ (Kaiser, 2021)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass während das Homeoffice durchaus viele Vorteile bietet, wie zum Beispiel flexiblere Arbeitszeiten, es auch Risiken birgt, insbesondere in Bezug auf die soziale Isolation und fehlende soziale Interaktionen. Daher ist es wichtig, dass die Arbeitgeber:innen die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen berücksichtigen und sicherstellen, dass Homeoffice unter sicheren und angemessenen Bedingungen stattfindet. Eine Begrenzung der Anzahl der Homeoffice-Tage und klare Regeln für Krankenstand können dazu beitragen, die negativen Auswirkungen auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiter:innen zu minimieren. Es ist auch wichtig, dass die Mitarbeiter:innen in der Lage sind, zuhause die notwendigen Pausen zu machen und eine klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit aufrechtzuerhalten.

### **2.6.2 Überlastung und Stress**

„Burn-out – jedes Jahr erleiden Tausende ehemals hoch motivierte Menschen den Zusammenbruch ihres emotionalen, geistigen und körperlichen Leistungsvermögens. Sie sind am Ende, seelisch verausgabt, ausgebrannt.“ (Berndt, 2012)

Laut Wieschollek (2021) ergebe der jährliche Report des Deutschen Gewerkschaftsbunds zum "Index Gute Arbeit", dass 32 Prozent der befragten Arbeitnehmer:innen angäben, dass ihre Arbeitsbelastung im Homeoffice zugenommen habe, während nur 15 Prozent eine geringere Arbeitsbelastung empfänden. Es sei

notwendig, dass die Ausstattung des Arbeitsplatzes und die Unterstützung der Arbeitnehmer:innen durch ihre Arbeitgeber:innen verbessert würden. Viele Arbeitnehmer:innen setzten auch ihre eigenen privaten Geräte wie Headsets, Tablets und Smartphones für ihre Arbeit ein, da betriebliche Investitionen in digitale Arbeitsmittel nicht ausreichend seien.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Homeoffice nicht zwangsläufig zu einer geringeren Arbeitsbelastung der Mitarbeiter:innen führt, sondern bei 32 Prozent der Arbeitnehmer:innen sogar zu einer Zunahme des Stress führt. Es besteht Handlungsbedarf seitens der Arbeitgeber:innen, um eine angemessene Ausstattung des Arbeitsplatzes sicherzustellen und die Arbeitnehmer:innen zu unterstützen. Andernfalls besteht das Risiko von Überlastung und Stress, was langfristig negative Auswirkungen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen haben kann.

### **2.6.3 Überschneidung von Arbeits- und Privatleben**

Bezugnehmend auf Turzer (2019) wird berichtet, dass immer mehr Beschäftigte aufgrund der digitalen Arbeitsgeräte ständig erreichbar und flexibel seien. Es biete viele Vorteile, aber könne auch große Risiken für die Gesundheit mit sich bringen, wenn die Arbeit ins Privatleben ausgedehnt werde und Arbeitnehmer:innen Schwierigkeiten hätten, abzuschalten. Eine Studie des Wissenschaftlichen Instituts der AOK zeige, dass die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben immer mehr verschwimme, da mehr als 41 Prozent der Befragten außerhalb ihrer Arbeitszeit kontaktiert würden und der Anteil an Tele-Arbeitern, die von zu Hause aus arbeiten, wachse. Allerdings schalteten Arbeitnehmer:innen, die zu Hause oder von unterwegs arbeiteten, schlechter ab als diejenigen, die im Betrieb tätig seien. Dies könne langfristige gesundheitliche Folgen haben, wie Erschöpfung und Nervosität. Um zu verhindern, dass die Gesundheit unter den neuen Möglichkeiten der Digitalisierung leide, sollten mobil tätige Mitarbeiter:innen befähigt werden, sich selbst besser zu managen und die Führungskräfte sollten Spielregeln etablieren. Unternehmen müssten sich auf die Bedürfnisse mobil arbeitender Beschäftigter einstellen, um hoch qualifizierte, selbstständig arbeitende, zufriedene und gesunde Mitarbeiter:innen dauerhaft an sich binden zu können.



Im Zuge der Corona-Pandemie würde sich das Arbeiten im Homeoffice stark verbreiten, was zu einer Veränderung der Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben sowie zu einer vermehrten Nutzung von Informationstechnologien führen würde. Diese Auswirkungen werden derzeit von Bettina Kubicek an der Universität Graz untersucht. In ihrer Studie befragte sie Betriebsrät:innen, Geschäftsführer:innen und Personalmanager:innen, führte eine Online-Befragung und eine Tagebuchstudie durch, um Maßnahmen und Richtlinien für die IKT-basierte Arbeit zu entwickeln. Erste Ergebnisse zeigten, dass es in vielen Betrieben noch keine klaren Richtlinien gäbe, um die Trennung von Arbeit und Privatleben zu fördern. Ein weiterer Nachteil des Homeoffice wäre, dass die Arbeitnehmer:innen Schwierigkeiten hätten, sich von der Arbeit abzugrenzen und abzuschalten, was zu mentaler Erschöpfung führen könnte. Die Forscherin empfiehlt Führungskräften und Arbeitnehmer:innen, klare Regeln und Grenzen zu setzen sowie Achtsamkeits- und Entspannungsübungen zu praktizieren, um die gesundheitlichen Auswirkungen der digitalen Arbeitsgeräte zu minimieren. (Kubicek, 2022)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Arbeiten im Homeoffice aufgrund der vermehrten Nutzung von Informationstechnologien und der Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben zu gesundheitlichen Risiken führen kann. Es ist wichtig, klare Regeln und Grenzen zu setzen, um die Trennung von Arbeit und Privatleben zu fördern und die Gesundheit der Arbeitnehmer:innen zu schützen. Führungskräfte sollten mobil arbeitende Mitarbeiter:innen befähigen, sich selbst besser zu managen, um langfristig hoch qualifizierte, selbstständig arbeitende, zufriedene und gesunde Mitarbeiter:innen an sich zu binden. Die aktuellen Untersuchungen von Bettina Kubicek an der Universität Graz liefern wertvolle Erkenntnisse und Empfehlungen, wie Unternehmen die IKT-basierte Arbeit gestalten können, um die Gesundheit ihrer Mitarbeiter:innen zu fördern und zu schützen.

## **2.7 Veränderungen im digitalen Zeitalter**

In diesem Kapitel geht der Autor näher auf die Veränderungen im digitalen Zeitalter in Verbindung mit Remote Leadership ein. Dazu untersucht der Autor die Auswirkungen auf das Arbeitsumfeld, Trends und Entwicklungen im Remote Leadership und schlussendlich Herausforderungen und Zukunftsaussichten.

### **2.7.1 Auswirkungen auf das Arbeitsumfeld**

Es gäbe viele neue Arbeitsmodelle und Arbeitszeitregelungen, die im digitalen Zeitalter Einzug hielten, wie z.B. Homeoffice, Co-Working-Spaces, Jobsharing, Gleitzeit oder Vertrauensarbeitszeit. Der demografische Wandel würde die Digitalisierung und Automatisierung der Arbeitswelt weiter beschleunigen, was für mittelständische Unternehmen eine Herausforderung darstelle. Die Digitalisierung würde zu einem flexibleren und mobileren Arbeitsalltag sowie zu einer stärkeren Vernetzung und Automatisierung von Prozessen führen. Neue Berufsgruppen würden entstehen, aber es gäbe auch negative Auswirkungen wie z.B. die ständige Erreichbarkeit oder die psychische Belastung durch das Arbeiten im Homeoffice. Einige Berufsgruppen wären weniger von der Digitalisierung betroffen. (Maron, 2022)

Laut einem Artikel betont die Geschäftswelt die Bedeutung der digitalen Transformation, aber es sei auch wichtig, die Rolle von Humanressourcen und Mitarbeiterkompetenzen zu berücksichtigen. Der Artikel verfolgt einen humanzentrierten Ansatz, um die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter im Zusammenhang mit der digitalen Transformation eines Unternehmens zu analysieren. Die Ergebnisse aus der Design-Science-Forschung zeigen, dass die Entwicklung von Intrapreneurial-Kompetenzen dynamisch ist und Mitarbeiterkompetenzen als Auslöser für die nächste Stufe der digitalen Transformation fungieren. Daher betont der Artikel, dass die Kompetenz der Mitarbeiter entscheidend für die Transformation eines Unternehmens in Richtung Digitalisierung ist. (Blanka, Krumay, & Rueckel, 2022)

Hartmut Schumacher (2021) schrieb in einem Artikel darüber, dass Unternehmen bei der digitalen Transformation in der Regel drei Ziele verfolgen: Kostensenkung, Erschließung neuer Geschäftsfelder und Erfüllung gesteigerter Kundenservice-Ansprüche. Es sei dahingestellt, ob die Verwendung moderner Informations- und Telekommunikationswerkzeuge positive oder negative Auswirkungen auf die Mitarbeiter:innen habe. Einerseits erleichterten diese Werkzeuge das Arbeiten durch Automatisierung und ermöglichten agiles Arbeiten. Andererseits führe die Digitalisierung zu einer Arbeitsmarktpolarisierung, bei der Arbeitsplätze mit mittlerem Qualifikationsniveau verschwinden und Arbeitsplätze entweder im hohen oder niedrigen Qualifikationsniveau entstünden. Die Technik müsse den steigenden Ansprüchen gerecht werden, insbesondere in Bezug auf Datensicherheit und

schnellen Zugang zum Firmennetz. Künstliche Intelligenz gewinne dabei an Bedeutung und werde in allen Branchen eingesetzt. Die COVID-19-Pandemie habe die Bedeutung der digitalen Transformation für Unternehmen noch stärker hervorgehoben, was sich in einem gestiegenen Investitionsvolumen in digitale Transformationsvorhaben widerspiegele.

Die fortschreitende Digitalisierung würde die Arbeitswelt verändern, indem sie neue Geschäftsmodelle und Wettbewerbsstrukturen hervorbrächte sowie Arbeitsinhalte und Produktions- und Arbeitsprozesse verändere. Die Organisation von Arbeit würde sich ändern, während Arbeitnehmer:innen neue Arbeitsformen wie Homeoffice nutzten. Dies würde die soziale Sicherheit beeinträchtigen, insbesondere bei Crowdfunding oder anderen Formen der „Entbetrieblichung“. Der Artikel untersuchte die Anforderungen an die Bildung und Weiterbildung, die soziale Sicherheit und die Freiheiten und Gefahren flexibler Arbeitszeiten in der digitalen Transformation. Es wird empfohlen, dass Lehr- und Lernprozesse darauf ausgerichtet sein sollten, den Arbeitnehmer:innen die Fähigkeit zu vermitteln, sich an neue Situationen anzupassen und sich neues Wissen eigenständig anzueignen. Die Digitalisierung hätte den Anteil der Selbstständigen erhöht, was die soziale Sicherheit der Beschäftigten beeinträchtigen würde. Der Artikel schlägt vor, dass die nicht-versicherten Selbstständigen in die obligatorische Alterssicherung einbezogen werden sollten. In Bezug auf flexible Arbeitszeiten betonten die Autor:innen, dass Unternehmen Regelungen zur (Nicht-)Erreichbarkeit einführen sollten, um das Wohlbefinden der Arbeitnehmer:innen zu fördern und Konflikte mit bestehenden rechtlichen Regelungen zu vermeiden. (Klammer, et al., 2017)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Digitalisierung einen tiefgreifenden Einfluss auf die Gesellschaft und Wirtschaft hat, insbesondere auf die Arbeitswelt. Die Digitalisierung bietet mittelständischen Unternehmen viele Vorteile und Optimierungsmöglichkeiten, erfordert jedoch auch eine Schulung der Mitarbeiter:innen und Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur. Neue Arbeitsmodelle und -zeitregelungen wie Homeoffice, Co-Working-Spaces, Jobsharing, Gleitzeit oder Vertrauensarbeitszeit sind im digitalen Zeitalter auf dem Vormarsch. Die Digitalisierung führt zu einem flexibleren und mobileren Arbeitsalltag sowie zu einer stärkeren Vernetzung und Automatisierung von Prozessen, was zu einer Arbeitsmarktpolarisierung führen kann.

Wichtig ist, dass die Technik den steigenden Anforderungen gerecht wird, insbesondere in Bezug auf Datensicherheit und schnellen Zugang zum Firmennetz. Unternehmen müssen Regelungen zur (Nicht-)Erreichbarkeit einführen, um das Wohlbefinden der Arbeitnehmer:innen zu fördern und Konflikte mit bestehenden rechtlichen Regelungen zu vermeiden. Lehr- und Lernprozesse sollten darauf ausgerichtet sein, den Arbeitnehmer:innen die Fähigkeit zu vermitteln, sich an neue Situationen anzupassen und sich neues Wissen eigenständig anzueignen. Nicht-versicherte Selbstständige sollten in die obligatorische Alterssicherung einbezogen werden, um die soziale Sicherheit der Beschäftigten zu erhöhen. Die COVID-19-Pandemie hat die Bedeutung der digitalen Transformation für Unternehmen noch stärker hervorgehoben und zu einem gestiegenen Investitionsvolumen in digitale Transformationsvorhaben geführt.

### **2.7.2 Trends und Entwicklungen in Remote Leadership**

Im Jahr 2023 würden Führungskräfte mit neuen Herausforderungen in allen Bereichen konfrontiert, wie gestörte Lieferketten, Energiemanagement, Klimakrise, Kriegsauswirkungen und Fachkräftemangel. Unter diesen Bedingungen sollten Führungskräfte über Resilienz und gutes Emotionsmanagement verfügen und sich mit Self-Leadership-Konzepten auseinandersetzen. Um in Zukunft gut aufgestellt zu sein, sollten Führungskräfte hybride Zusammenarbeit beherrschen und agile Methoden wie OKR oder Scrum nutzen. Darüber hinaus müssten Führungskräfte Kompetenzen der neuen Führungsgeneration entwickeln, die aus der zunehmenden Diversität der Arbeitswelt resultiere. Allerdings sei nicht jede:r Mitarbeiter:in in der Lage, selbstgesteuert zu arbeiten, und eine konsequente Führung sei in einigen Kontexten notwendig. Ein eigenes "New-Leadership" – angepasst auf den Unternehmenskontext und situative Bedingungen – sei empfehlenswert. In der Zukunft würden Führungskräfte auch verstärkt mit dem Thema Nachhaltigkeit konfrontiert sein. (Haufe Akademie, 2023)

Price (2021) beschreibt in seinem Artikel fünf Trends für das kommende Jahr in Bezug auf die Zusammenarbeit und Führung von Teams. Unternehmen müssten sich anpassen und eine sichere und effektive Arbeitsumgebung auf menschlicher und virtueller Ebene schaffen. Erfolgreiche Unternehmen würden mit Tools und

Maßnahmen experimentieren, um hybrides Arbeiten zu ermöglichen und die Mitarbeiter:innenzufriedenheit zu steigern. Die Rolle der IT-Abteilung habe sich verändert und sie müsse als agiles Fähigkeitsteam in jedem Geschäftsbereich integriert werden. Mitarbeiter:innen würden ein geschütztes Arbeitsumfeld erwarten und Führungskräfte, die ihnen helfen würden, ihr Potenzial auszuschöpfen. Arbeitnehmer:innen würden von ihren Arbeitgeber:innen Werte statt nur Profite fordern. Arbeitgeber:innen müssten bessere digitale Erfahrungen und menschliches Miteinander im virtuellen Raum schaffen. Eine Teamkultur müsse in hybriden Arbeitsumgebungen aufgebaut und gefördert werden, indem effektive Zusammenarbeit und Planung priorisiert würden.

In den letzten Jahren hätte es für Führungskräfte viele unerwartete Herausforderungen gegeben und es werde voraussichtlich auch im Jahr 2023 einige Überraschungen geben. Angesichts der sich schnell verändernden Arbeitswelt würden neue Führungsansätze benötigt, von der Chefetage bis hin zu den Mitarbeiter:innen an der Front. Im Jahr 2023 würden sich Führungskräfte verstärkt auf ethische Entscheidungen konzentrieren, um Vertrauen bei Mitarbeiter:innen, Stakeholder:innen und Verbraucher:innen zu schaffen. Eine hybride Führungskraft solle entwickelt werden, um die Bedürfnisse des Unternehmens und die Vorlieben der Arbeitnehmer:innen auszugleichen, und dies würde neue Führungsansätze erfordern. Psychische Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz würden im Jahr 2023 weiterhin an Bedeutung gewinnen und eine Arbeitsplatzkultur erfordern, die dies fördere. Es bestünde auch ein dringender Bedarf an der Entwicklung von Führungskräften, um komplexe Herausforderungen bewältigen zu können und sich schnell verändernden Unternehmenslandschaften anzupassen. Unternehmen, die sich auf kontinuierliche Mitarbeiter:innenentwicklung und -lernsysteme konzentrierten, könnten sich über höhere Mitarbeiter:innenbindung und höheres Engagement freuen und besser auf ein unsicheres wirtschaftliches Umfeld vorbereitet sein. (Crestcom, 2022)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Führungskräfte im Jahr 2023 mit neuen Herausforderungen konfrontiert werden, darunter gestörte Lieferketten, Energiemanagement, Klimakrise, Kriegsauswirkungen und Fachkräftemangel. Um diesen Bedingungen erfolgreich zu begegnen, sollten Führungskräfte Resilienz und

Erfahrungen im Emotionsmanagement aufweisen, hybride Zusammenarbeit beherrschen und agile Methoden nutzen. Auch die Kompetenzen der neuen Führungsgeneration, die aus der zunehmenden Diversität der Arbeitswelt resultieren, müssen entwickelt werden. Zudem gewinnt das Thema Nachhaltigkeit an Bedeutung. In der sich schnell verändernden Arbeitswelt sind neue Führungsansätze gefordert, die auf ethischen Entscheidungen, hybrider Führung und der Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz basieren. Unternehmen, die auf kontinuierliche Mitarbeiter:innenentwicklung und -lernsysteme setzen, sind besser auf unsichere wirtschaftliche Bedingungen vorbereitet und können von höherer Mitarbeiter:innenbindung und Engagement profitieren.

### **2.7.3 Zukunftsaussichten und Herausforderungen**

Nach Laitenberger (2022) wird betont, dass man sich mit der Transformation von IT-Organisationen auseinandersetzen muss und dabei sechs Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden sollten. Es wird betont, dass IT-Organisationen sich von einem IT-Dienstleister zu einem Technologieführer der nächsten Generation entwickeln sollten, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Es sei wichtig, den Spagat zwischen Automation und Disruption zu meistern, Erfolge durch Strukturanpassungen zu verstetigen und innovationsgetriebene Prozesse zu nutzen. Außerdem sollten Legacy-Systeme modernisiert und eine kontinuierliche Kulturveränderung angestrebt werden, um Vertrauen herzustellen und Glaubwürdigkeit zu schaffen. Der Artikel betone, dass die Zukunftsfähigkeit der IT-Organisation direkt mit deren Fähigkeit zur (eigenen) Transformation verbunden sei.

Nach Maurer (2021) befasse sich der Hernstein Management Report in der Ausgabe 2/2021 mit dem Thema Remote Leadership und den Herausforderungen, die sich für Führungskräfte durch den Trend zum Remote Work ergeben würden. Das Fehlen von physischer Präsenz und Schwierigkeiten bei der Kommunikation, Kontrolle und Koordination würden als Hürden betrachtet. Einige Führungskräfte sähen das latente Konfliktpotenzial als Problem, während andere keine Veränderung bemerkten. Die Ergebnisse zeigten, dass Führungskräfte und Mitarbeiter:innen sich neu orientieren müssten, um effektiv zusammenzuarbeiten, insbesondere in Bezug auf formelle Abläufe, Strukturen und kulturelle Aspekte. Führungskräfte bräuchten ein optimal

aufgestelltes Team, das effizient zusammenarbeitete, auch wenn es nicht permanent im Büro sei. Es sei wichtig, eine gut abgestimmte Kommunikation aufrechtzuerhalten und Online-Meetings effizient zu moderieren. Obwohl Führung bisher stark von physischer Präsenz geprägt gewesen sei, sei es notwendig, dass Führungskräfte und Mitarbeiter:innen sich auf Remote Work einstellten und sich den neuen Herausforderungen widmeten.

Es ist eine neue Herausforderung für Führungskräfte, wenn die Arbeit auf Distanz dazu führen würde, dass Remote Leadership notwendig werde. Sollte sich der Trend zu Remote Work und Homeoffice verstärken, würde sich diese Herausforderung für 77% der Führungskräfte als groß erweisen. Die Hauptursache für diese Herausforderung wäre das Fehlen von physischer Präsenz, was zu Schwierigkeiten bei der Kommunikation, Kontrollverlust und erschwerte Koordination führen könne. Führungskräfte, die keine Gelegenheit zu Remote Work haben, sehen die Fernführung kritischer als ihre Kolleg:innen, die diese Möglichkeit haben. Es wäre möglich, dass diese Erfahrung die Wahrnehmung erheblich beeinflusse. Michaela Kreitmayer, die Leiterin des Hernstein Instituts für Management und Leadership, betont, dass Remote Leadership ein neues Kapitel in der Führung aufschlage. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter:innen müssten sich auf neue formelle Abläufe und Strukturen sowie auf veränderte kulturelle Aspekte einstellen. Es sei wichtig, ein optimal aufgestelltes Team zu haben, das effizient zusammenarbeiten könne, auch wenn es nicht permanent im Büro wäre. Führungskräfte sollten gut abgestimmte Hybridkommunikation aufrechterhalten und Online-Meetings moderieren. Das Fehlen von physischer Präsenz würde als wesentliche Erschwernis von Remote Leadership betrachtet. Allerdings würde ein empfundener Machtverlust eine geringere Rolle spielen. Remote Work hätte ein latentes Konfliktpotenzial, das erkannt und angesprochen werden müsse. Führungskräfte bräuchten gute "Antennen", um versteckte Konfliktpotenziale zu erkennen und den Mut, heikle Themen auch im virtuellen Raum anzusprechen. (Kreitmayer, 2021)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Transformation von IT-Organisationen sechs Erfolgsfaktoren berücksichtigen sollte, damit Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben. Es wird betont, dass sich IT-Organisationen von IT-Dienstleister:innen zu Technologieführer:innen der nächsten Generation entwickeln

sollten. Eine erfolgreiche Transformation erfordert einen Spagat zwischen Automation und Disruption, die Verstetigung von Erfolgen durch Strukturanpassungen, die Nutzung von innovationsgetriebenen Prozessen, die Modernisierung von Legacy-Systemen und die Schaffung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit durch eine kontinuierliche Kulturveränderung. Die Zukunftsfähigkeit von IT-Organisationen hängt direkt mit ihrer Fähigkeit zur eigenen Transformation zusammen. Im Zusammenhang mit Remote Work ist es wichtig, dass Führungskräfte und Mitarbeiter:innen sich auf die neuen Herausforderungen einstellen und sich auf neue formelle Abläufe und Strukturen sowie kulturelle Aspekte einstellen. Hürden bei Kommunikation, Kontrolle und Koordination durch das Fehlen von physischer Präsenz und latentes Konfliktpotenzial sollten erkannt und angesprochen werden. Eine gut abgestimmte Hybridkommunikation und effiziente Online-Meetings sind dabei von zentraler Bedeutung. Obwohl Führung bisher stark von physischer Präsenz geprägt war, ist es notwendig, dass sich Führungskräfte und Mitarbeiter:innen auf Remote Work einstellen und sich auf die neuen Herausforderungen einlassen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.



### 3 Methodologie

Der Autor bedient sich in dieser Arbeit hauptsächlich qualitativer Forschungsmethoden, die einerseits aus einer Literaturrecherche und andererseits aus teilstrukturierten Experteninterviews anhand eines Interviewleitfadens bestehen sollen. Die Expert:innen wurden schon im Vorfeld vom Autor ausgesucht, wobei der Autor darauf achtete, dass die Expert:innen mindestens fünf Jahre relevante Erfahrung im Gebiet des Remote Leaderships in der IT-Branche besitzen. In der untenstehenden Tabelle sind die einzelnen Interviewpartner:innen zu sehen, inklusive deren Rolle im jeweiligen Unternehmen.

<b>Name</b>	<b>Rolle</b>	<b>Unternehmen</b>
Bastian Kruck	Teamleiter IT	Itemis AG
Dirk Leopold	Head of Advanced Engineering	Itemis AG
Uwe Ofner	Managing Director	Evora IT AG
Jilma Heinrich	TeamleiterIn	Itemis AG
Johann Wolkow	Geschäftsführender Partner	Access2agile GmbH
Marcel Strauß	Teamleiter	Telenot GmbH

Tabelle 2: Interviewpartner für Experteninterview (Quelle: eigene Tabelle)

Die vorliegende Arbeit untersucht das Thema Remote Leadership in der IT-Branche und greift dazu auf eine Reihe von Expert:innen zurück, die in Führungspositionen mit geografisch verteilten Teams tätig sind. Die Auswahl der Expert:innen erfolgte aufgrund ihrer Fachexpertise und ihrer Fähigkeit, zum Erreichen der Forschungsziele beizutragen. Um eine breitere Perspektive zu gewährleisten, wurden Expert:innen aus verschiedenen Unternehmen einbezogen. Die Interviews mit den Expert:innen wurden genutzt, um Erkenntnisse über Remote Leadership zu gewinnen und Empfehlungen für eine erfolgreiche Führung von geografisch verteilten Teams zu entwickeln.

#### 3.1.1 Literaturrecherche

Nach Heesen (2021) konzentrierte sich eine wissenschaftliche Arbeit auf ein einzigartiges Thema und versucht neues Verständnis oder Perspektiven darauf zu schaffen. Die Autoren müssen sich zunächst mit der bestehenden Literatur und dem

aktuellen Wissensstand auseinandersetzen, um zu entscheiden, ob das Problem bereits gelöst ist und welche neuen Erkenntnisse noch möglich sind. Durch die Kenntnis der Literatur wird vermieden, Arbeiten zu wiederholen und Neues wird zum Forschungsfeld beigetragen.

Nach Döring und Bortz (2016) sei das Literaturverzeichnis einer wissenschaftlichen Arbeit nicht willkürlich zusammengestellt, sondern durch eine gezielte Suche erarbeitet. Eine systematische Literaturrecherche beinhaltet die Festlegung von Suchbegriffen und daraufhin die systematische Durchsicht von wissenschaftlichen Datenbanken. Die gefundenen Quellen müssen dann sorgfältig ausgewählt, organisiert und im Volltext beschafft werden.

„Den Katalogen aller Bibliotheken vor Ort (Publikumsbibliotheken, Universitätsbibliotheken, amtliche und private Bibliotheken) bzw. Mediatheken kommt aber durchaus auch eine eigene Bedeutung für die Literaturübersicht zu.“ (Theisen & Theisen, 2021, S. 52)

### **3.1.2 Datenerhebung**

Laut Helfferich (2022) handelt es sich bei leitfadengestützten Interviews um eine gängige, ausdifferenzierte und methodologisch vergleichsweise gut ausgearbeitete Methode, um qualitative Daten zu erzeugen. Der Interviewprozess wird dabei durch einen vorbereiteten Leitfaden gelenkt, während Experteninterviews durch die besondere Auswahl und den Status der Befragten definiert sind.

Aufgrund dieser Aussage von Helfferich (2022) wählt der Autor für seine Datenerhebung die Methode der qualitativen, teilstrukturierten Experteninterviews per Video-Konferenz-Tool Zoom, da der Autor eine spezielle Auswahl seiner Befragten und den Status berücksichtigen möchte, da die Arbeit spezifisch auf Führungskräfte ausgelegt werden sollte.

Nach Pfeiffer (2021) werden beim Experteninterview Expert:innen zu einem ausgewählten Thema aufgefunden und vom Autor werden Fragen gestellt, die bei der Beantwortung der Forschungsfrage der wissenschaftlichen Arbeit unterstützen. Eine gründliche Vorbereitung des Experteninterviews erleichtert die Verarbeitung der gesammelten Informationen und deren Integration in die wissenschaftliche Arbeit. Es

könne in sensiblen Themenbereichen schwierig sein, sich für eine Interviewmethode zu entscheiden, da die Anwesenheit des Interviewers nicht immer erwünscht sei. Je nach Forschungsziel könne ein oder mehrere ExpertInnen befragt werden. Experten können sowohl Akademiker als auch Personen mit langjähriger Praxiserfahrung sein. Es wird empfohlen, die Auswahl der Expert:innen mit dem/der Betreuer:in abzustimmen.

Helfferrich (2022) stellt fest, dass es im Allgemeinen nicht davon ausgegangen wird, dass es einen authentischen Text gibt, der von allen sozialen Generierungsbedingungen losgelöst ist und eine ideale Möglichkeit darstellt, was von der Wissenssoziologie abgelehnt wird. In der qualitativen Forschung geht es auch nicht um die Suche nach authentischen Texten, sondern vielmehr um die Rekonstruktion subjektiver Wahrheit und sozialer Sinnstrukturen, die sich im Laufe der Zeit wandeln können. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass Personen, die an einem Interview teilnehmen, im Allgemeinen nicht offen lügen.

### **3.1.3 Datenauswertung**

Der Autor plant für die Auswertung der Experteninterviews eine induktive Inhaltsanalyse. „Ziel der Inhaltsanalyse ist, darin besteht Übereinstimmung, die Analyse von Material, das aus irgendeiner Art von Kommunikation stammt. Eine Definition des Begriffs hat jedoch mit einer großen Schwierigkeit zu kämpfen: Inhaltsanalyse beschäftigt sich längst nicht nur mit der Analyse des Inhalts von Kommunikation.“ (Mayring, 2022, S. 11) Um den Unterschied zwischen induktiver- und deduktiver Inhaltsanalyse darzulegen stützt sich der Autor auf eine Zusammenfassung von ACAD Write (2021) in der zusammengefasst gesagt wird, dass eine deduktive Methode bedeute, dass die Ausgangshypothesen und Erkenntnisse aus der Literatur verwendet werden, um die Kategorien zu liefern. Beispiele für Kategorien, die aus der Fachliteratur entnommen werden könnten, sind Unterstützung durch Führungspersonal, belastende Umstände wie Zeit- oder Materialmangel oder Rahmenstrukturen wie Schichtarbeit und Bezahlung. Die Verwendung der induktiven Methode bedeute, dass die Kategorien aus dem Interviewmaterial entnommen werden, je nachdem welche Aspekte von den Interviewten regelmäßig angesprochen werden. In diesem Fall erfolgt die Codierung, das Sortieren der Aussagen in die

Kategorien parallel zur Kategorienbildung. Es wären auch Kombinationen der beiden Methoden möglich, wenn zum Beispiel vorab formulierte Kategorien im Laufe der Untersuchung mit induktiv gewonnenen Erkenntnissen modifiziert werden.

#### **3.1.4 Interpretation und Diskussion**

Nach Pfeiffer (2021) sollte eine Auswertung der Antworten der Befragten durchgeführt werden, um einen Nutzen aus den Interviews für die Abschlussarbeit zu erlangen. Dazu gehöre, dass die gesammelten Daten mit bestimmten Kodier Regeln in Kategorien eingeteilt werden. Es sei jedoch wichtig zu beachten, dass Kodieren nicht so schwierig ist, wie es klingt. Im Grunde bestehe es darin, die Antworten der InterviewpartnerInnen bestimmten Kategorien zuzuordnen. Nachdem die verschiedenen Kategorien im transkribierten Text bestimmt wurden, können die Ergebnisse zusammengefasst werden. Dabei können besonders relevanten Kategorien, die als Hauptkategorien bezeichnet werden, mit Hilfe des Kodierleitfadens und vorhandener Beispiele herausgefiltert werden. Die Beziehungen und Verbindungen, die sich während der Auswertung innerhalb der Daten gezeigt haben, müssen unbedingt bei der Zusammenfassung der Ergebnisse berücksichtigt werden.

### **3.2 Forschungsdesign**

In dieser Studie verwendet der Autor qualitative Forschungsmethoden, die teilstrukturierte Experteninterviews und eine Literaturübersicht als Methodik umfassen. Um die soziale Realität der Menschen zu verstehen, einschließlich ihrer Einstellungen, Überzeugungen und Motivationen, versucht die qualitative Forschung, nicht-numerische Daten zu sammeln und zu analysieren. Qualitative Forschung umfasst Techniken wie teilnehmende Beobachtung, Fokus, Gruppen und Interviews (Creswell & Clark, 2019). Die Literaturübersicht als Forschungsmethode hat in der Forschung an Relevanz gewonnen, da sie eine systematischere Methode zur Sammlung und Synthese vorhandener Forschungsergebnisse darstellt. Anders als bei Einzelstudien werden bei einer Literaturübersicht Erkenntnisse und Ideen aus verschiedenen empirischen Studien integriert, wodurch die Forschungsfragen effektiv beantwortet werden können (Snyder, 2019). Andererseits werden bei einem halbstrukturierten

Interview Fragen innerhalb eines vorgegebenen Themenrahmens gestellt, um Daten zu sammeln.

Die vorliegende Arbeit untersuchte die Auswirkungen von "Remote Leadership" in der IT-Branche auf die Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führung sowie die Chancen und Risiken für Mitarbeiter. Die Forschung wurde anhand von Expert:innen-Interviews und anschließender induktiver Inhaltsanalyse durchgeführt, wobei verschiedene wissenschaftliche Zeitschriften, Institutionen-Websites und populäre Journals zu Remote Leadership in der IT-Branche und dessen Auswirkungen auf die Anforderungen und Erwartungen an die Führung und die Chancen und Risiken der Mitarbeiter durchsucht wurden.

Forschungsfrage 1 (FF1): Wie hat sich das Führungsverhalten im digitalen Zeitalter verändert und welche Auswirkungen hat dies auf die Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führung in der IT-Branche?

Forschungsfrage 2 (RQ2): Wie beeinflussen die Technologien, die für "Remote Leadership" verwendet werden, die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb von geografisch verteilten Teams in der IT-Branche?

### **3.3 Datensammlung und -analyse**

Um die Rolle von Remote Leadership in der IT-Branche zu untersuchen, wurden Mitarbeiter von vier IT-Unternehmen ausgewählt, die Remote Leadership praktizieren: Itemis AG, Evora IT AG, Access2agile GmbH und Telenot GmbH. Der Autor zielte auf diese Unternehmen ab, da sie Remote Leadership vollständig in ihre Management- und Prozessabläufe integriert haben, eine Mitarbeiterzahl von über 30 Mitarbeitern haben und sich in verschiedenen Gebieten innerhalb und außerhalb Deutschlands befinden.

Um Daten zu sammeln, wurden halbstrukturierte Interviews mit sechs Führungskräften aus den ausgewählten Unternehmen durchgeführt. Der Zweck der Interviews war es, zu untersuchen, wie Remote Leadership die Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führung in der IT-Branche beeinflusst und welche Chancen und Risiken sich daraus für die Mitarbeiter ergeben. Die Interviewfragen waren offen gestaltet, um

reflektierende Antworten zu ermöglichen. Die Teilnehmer waren Führungskräfte in verschiedenen Positionen wie Teamleiter, Geschäftsführer und Abteilungsleiter.

Die Literaturrecherche wurde genutzt, um einen Überblick für diese Abschlussarbeit zu schaffen. Der Autor recherchierte verschiedene empirische Literatur zum Thema Remote Leadership in der IT, um Daten zu sammeln, die das Forschungsziel unterstützen. Die Quellen für die Literaturrecherche waren umfangreiche Literaturstudien zu Führung im digitalen Zeitalter und den Auswirkungen von Remote Leadership in der IT-Branche. Artikel wie "Flexibility in companies - general conditions and perspectives" von Bouncken und Bornewasser (2012) und "Virtuelle Teams" von App (2013) lieferten nützliche Daten zur Analyse des Forschungsthemas.

### **3.3.1 Induktive Inhaltsanalyse**

Es wurde eine induktive Inhaltsanalyse-Methode verwendet, um die qualitativen Daten aus den halbstrukturierten Interviews und der Literaturüberprüfung zu analysieren. Die Interviewdaten wurden aus Interviews mit 6 Führungskräften von 4 IT-Unternehmen mit einer Berufserfahrung von sechs Jahren oder mehr gewonnen. Die Daten wurden durch Big-Picture-Codierung in Codes organisiert. Die Codes sind in der folgenden Grafik dargestellt, die der Autor aus einer Tabelle erstellt hat.

Kategorie	Unterkategorie	Abgekürzte Aussagen	Beispiele originaler Aussagen
<b>Erfahrung in der Arbeit als Remote Leader</b>	- Positive Erfahrungen - Negative Erfahrungen	- Schnell und unkompliziert - Effizienz und Effektivität - Schlechte Arbeitsbeziehungen - Unerfahrenheit - Geringere Beteiligung im Vergleich zu persönlichen Gesprächen	- Die Teams können schneller arbeiten und haben schnelleren Zugriff auf die benötigten Informationen. - Die Kommunikation und Zusammenarbeit ist effizienter und effektiver.
<b>Veränderte Rolle und Verantwortlichkeiten von Remote Leadership</b>	- Reduzierte Kompetenzen der Führungskräfte - Schnelle Erreichbarkeit der Mitarbeiter - Flexibilität - Dynamik - Vertrauen	- Weniger zufällige Gespräche - Geringere Kontrolle der Mitarbeiter - Kein physisches Engagement	- Es gibt keine zufälligen Besprechungen wie früher im Büro, in der Kaffeepause, in der Kaffeeküche oder auf dem Weg zum Firmengelände. - Das bedeutet, dass die Kontrollinstanz nicht mehr so stark ist. Das kann für Mitarbeiter, die noch nie aus der Ferne gearbeitet haben, jetzt aber aufgrund der aktuellen Situation gezwungen sind, aus der Ferne zu arbeiten, schwierig werden.
<b>Herausforderungen im Remote Leadership</b>	- Begrenzte Erfahrung im Umgang mit den Tools - Positives Engagement und Kommunikation der Mitarbeiter - Dokumentation - Verfügbarkeit	- Kostspielig in Bezug auf Zeit und Aufwand. - Komplexität der Tools - Unerreichbarkeit der Mitarbeiter - Einzel- und Detailgespräche beeinträchtigt - Geringere Chancen für Innovationen.	- Das kostet zunächst Zeit und Mühe für Arbeitgeber, für Unternehmen Je mehr Tools hinzukommen, desto komplizierter wird das Ganze. - Zunächst einmal sind die Kommunikationswege ab einem bestimmten Zeitpunkt so hoch, dass viele Informationen verloren geht. - Und dann verschwimmen natürlich viel Freizeit und Arbeit, und es gibt sicherlich einige Teammitglieder, die dann dazu neigen, zu viel zu arbeiten. - Leider kann keine Technologie ein echtes Gespräch von Angesicht zu Angesicht ersetzen. Das würde ich also als Nachteil bezeichnen.
<b>Mitarbeiterengagement und Beziehungen im Remote Leadership</b>		- Zusammenarbeit beeinträchtigt - Geplante Unterhaltungen - Verfügbarkeit	- Und natürlich haben die Mitarbeiter auch die gleiche Erwartung an die Führungskräfte, dass, wenn Termine gemacht werden, diese auch vollständig und mit hoher Qualität durchgeführt werden. - Es gab die Erwartung, präsent zu sein. Wenn also jeder, der eine Leistung erbringt, am gleichen Ort ist, dann wird auch erwartet, dass der Vorgesetzte am gleichen Ort ist und dass er anwesend ist.
<b>Einsatz technologischer Hilfsmittel zur Förderung des Remote Leaderships</b>	- Chat - Video	- Microsoft Teams für Videokonferenzen - Whatsapp für Chats - Atlassian für die Organisation von Dokumenten	Microsoft Teams, Mural und Atlassian Jira Google Meet, Whatsapp, Zoom und Atlassian

Abbildung 6: Induktive Inhaltsanalyse (Quelle: eigene Grafik)

### 3.4 Interview-Zusammenfassungen

In diesem Kapitel fasst der Autor die verschiedenen Interviews zusammen, um Sie zu analysieren. Die originalen Interviews sind im Anhang zu finden.

#### 3.4.1 Marcel Strauß

Das Interview mit Marcel Strauß, einem Scrum Master und Teamleiter mit 10 Jahren Führungserfahrung, beschäftigt sich mit den Auswirkungen von Remote Leadership auf die Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führung in der IT-Branche sowie den Chancen und Risiken für Beschäftigte.

Im Interview werden Veränderungen im Führungsverhalten in der digitalen Ära und ihre Auswirkungen auf die IT-Branche besprochen. Insbesondere wird die Bedeutung von Remote Leadership betont und wie die neuen Technologien die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb von geografisch verteilten Teams beeinflussen. Strauß erläutert, dass durch Remote Leadership vermehrt digitale Dienste genutzt werden, um die Verbindung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aufrechtzuerhalten.

Zudem betont er die Wichtigkeit einer angemessenen Arbeitsumgebung und des passenden Equipments für die Mitarbeiter. Die Rolle der Führungskraft besteht darin, diese Bedürfnisse zu erfüllen.

Durch die Verwendung von Technologien wie Microsoft Teams, Mural und Atlassian Jira hat sich die Kommunikation und Zusammenarbeit in Teams verbessert. Die digitale Dokumentation und Transparenz haben zugenommen und Prozesse können besser überprüft und angepasst werden. Obwohl die Einführung der Technologien anfangs eine Herausforderung darstellen kann, bringt sie langfristig viele Vorteile, wie beispielsweise eine erhöhte Effizienz und Effektivität.

Strauß hebt hervor, dass Offenheit und kontinuierliche Verbesserung notwendig sind, um den Herausforderungen von Remote Leadership zu begegnen. Es ist wichtig, Feedback schnell zu erhalten und gemeinsam an der Verbesserung des Teams zu arbeiten.

Insgesamt verdeutlicht das Interview, dass Remote Leadership und die damit verbundenen technologischen Entwicklungen in der IT-Branche zu einer Veränderung der Anforderungen und Erwartungen an die Führungskräfte geführt haben. Eine erfolgreiche Führung erfordert Offenheit, Flexibilität und die Bereitschaft, sich kontinuierlich zu verbessern.

### **3.4.2 Johann Wolkow**

In dem Interview mit Johann Wolkow geht es um das Thema "Remote Leadership" und wie man geografisch verteilte Teams führen kann. Herr Wolkow ist selbst in einer Führungsposition tätig und gibt Einblicke in seine Erfahrungen und Herausforderungen bei der Fernführung.

Er beschreibt, dass die Nutzung von Technologien wie Microsoft Teams, Outlook, Jira, Confluence, Trello und Miro die Zusammenarbeit in geografisch verteilten Teams erleichtern kann. Durch die Nutzung von Video- und Chatfunktionen sowie digitale Whiteboards können Teams auch auf Distanz miteinander kommunizieren und zusammenarbeiten. Allerdings kann die Nutzung von zu vielen Tools auch zu einer Informationsüberflutung führen, die die Zusammenarbeit erschweren kann.



Herr Wolkow geht auch auf die Vor- und Nachteile der Nutzung von Technologien in der Fernführung ein. Zu den Vorteilen gehören die Möglichkeit, von überall aus erreichbar zu sein und dass Informationen schnell und einfach geteilt werden können. Allerdings kann die ständige Erreichbarkeit auch zu einer Verschmelzung von Arbeit und Freizeit führen und die Informationsflut kann dazu führen, dass wichtige Informationen verloren gehen.

Eine der größten Herausforderungen bei der Fernführung ist es, regelmäßige Kommunikation mit den Teammitgliedern aufrechtzuerhalten. Hier ist es wichtig, Termine einzufordern und als Führungskraft auch auf eine klare Kommunikation zu achten. Es kann schwierig sein, die richtigen Worte zu finden, um ein Anliegen oder eine Aufforderung zu formulieren, ohne dass der Gegenüber sich auf den Schlipps getreten fühlt. Eine regelmäßige Kommunikation ist jedoch wichtig, um die Zusammenarbeit und Motivation der Teammitglieder aufrechtzuerhalten.

Zum Abschluss des Interviews gibt Herr Wolkow noch den Tipp, dass es wichtig ist, als Teammitglied offen über Herausforderungen und Schwierigkeiten zu sprechen und das Gespräch mit der Führungskraft zu suchen. Nur so kann die Führungskraft die Bedürfnisse und Probleme der Teammitglieder verstehen und gegebenenfalls Lösungen anbieten.

Insgesamt zeigt das Interview, dass die Fernführung durchaus Herausforderungen mit sich bringen kann, aber durch eine klare Kommunikation und die Nutzung von Technologien dennoch effektiv sein kann.

### **3.4.3 Jilma Heinrich**

Das Interview mit Jilma Heinrich beschäftigte sich mit dem Thema Remote Leadership in der IT-Branche. Heinrich hat fast 30 Jahre Erfahrung in der IT-Branche und arbeitet derzeit als Teamleiter und Scrum Master im Customer Success Management bei itemis. Sie hat fast 10 Jahre relevante Führungserfahrung in verschiedenen Positionen wie Projektmanager und Local Account Manager gesammelt.

Heinrich erläuterte, dass sich das Führungsverhalten in der IT-Branche im digitalen Zeitalter stark verändert hat. Alle Gespräche finden jetzt virtuell statt, was die Intuition der Führungskräfte stärkt, um die Gemütslage ihres Teams zu erkennen und ihnen

proaktive Unterstützung zu bieten. Dabei sind regelmäßige One-to-Ones und Teammeetings wichtig, um in Kontakt zu bleiben und sicherzustellen, dass niemand allein dasteht.

Als Technologien, die für Remote Leadership verwendet werden, nannte Heinrich Google Meet und Slack für virtuelle Meetings und interne Kommunikation, Decidalo als Time-Tracking-Tool und Personio als HR-Tool. Diese Technologien sind notwendig, um die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb von geografisch verteilter Teams sicherzustellen.

Heinrich betonte jedoch, dass es Herausforderungen bei der Fernführung gibt, wie zum Beispiel die fehlende direkte Kontrolle über die Mitarbeiter, das schwierigere Aufbauen von Beziehungen und die Schwierigkeit, Konflikte und Probleme zu erkennen. Um diese Herausforderungen zu meistern, sei es wichtig, klare Ziele und Erwartungen zu definieren, regelmäßiges Feedback zu geben und offene Kommunikation zu fördern. Auch persönliche Gespräche und ein offenes Ohr für die Mitarbeiter seien wichtig, um ihr Wohlbefinden und ihre Leistung zu fördern.

Als Schlussfolgerung betonte Heinrich die Wichtigkeit von Psychological Safety und persönlichen Gesprächen, um das Wohlbefinden und die Leistung der Mitarbeiter zu fördern. Sie glaubt, dass Führungskräfte in der heutigen Zeit, wo jeder im Homeoffice arbeitet, besonders darauf achten sollten, das psychische Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter zu gewährleisten, um gesundheitliche Auswirkungen wie Burnout zu verhindern.

#### **3.4.4 Dirk Leopold**

In dem Interview mit Dirk Leopold geht es um die Herausforderungen und Vorteile der Remote Führung in Zeiten von Homeoffice und die damit einhergehenden Anforderungen an Führungskräfte. Leopold betont, dass es wichtig ist, die Individualität und Präferenzen der Mitarbeiter in der Remote Führung zu berücksichtigen. Diese können in Bezug auf die Gestaltung des Tagesablaufs, die Work/Life-Balance und die Management- und Projektplanung variieren. Es handelt sich dabei um eine Verschiebung, die möglicherweise auf den Generationswechsel zurückzuführen ist.

Im Vergleich zu früheren Anforderungen an Führungskräfte, als physische Präsenz und ständige Erreichbarkeit erwartet wurden, geht es bei der Remote Führung eher um digitale Präsenz und Flexibilität. Leopold betont, dass es wichtig ist, als Führungskraft mit den veränderten Anforderungen mitzugehen und die gleichen Kommunikationskanäle wie die Mitarbeiter zu nutzen.

Im Hinblick auf die Technologien, die bei der Remote Führung eingesetzt werden, nennt Leopold klassische Kommunikationsmittel wie Telefon und Videokonferenzen sowie digitale Werkzeuge wie Slack-Kanäle und digitale Whiteboards, die eine kreative Zusammenarbeit in einer Remote-Konstellation ermöglichen. Er betont jedoch auch, dass es wichtig ist, die Tools optimal zu nutzen und sich auf ein Tool zu konzentrieren, um Konstanz und Stabilität zu gewährleisten.

Leopold betont auch, dass es wichtig ist, Herausforderungen bei der Remote Führung anzugehen und regelmäßig zu evaluieren, ob die genutzten Werkzeuge und Methoden noch das Beste sind. Hier empfiehlt er die Nutzung von Retrospektiven und die Anpassung von Handlungen, Prioritäten und Werkzeugen.

Als Herausforderung bei der Remote Führung sieht Leopold die Schaffung von Bindungsmechanismen, um eine starke Firmenbindung bei den Mitarbeitern zu erreichen. Durch die fehlende physische Präsenz und die damit verbundenen fehlenden Bindungsmechanismen müssen neue Mechanismen geschaffen werden, um eine starke Identifikation mit dem Unternehmen zu erreichen.

Insgesamt betont Leopold jedoch die vielen positiven Aspekte der Remote Führung, insbesondere die Möglichkeit, unabhängig von geografischen Standorten und Bindungen zu rekrutieren, sowie die Flexibilität und Effizienz, die durch digitale Werkzeuge ermöglicht werden.

#### **3.4.5 Bastian Kruck**

In dem Interview mit Bastian Kruck geht es um das Thema Remote Leadership und wie sich die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern durch die Fernführung verändert hat. Kruck ist der Meinung, dass Remote Leadership ein soziales Fingerspitzengefühl und Bewusstsein erfordert, um mit Mitarbeitern in Kontakt zu treten und ihnen Verantwortung zu überlassen. Darüber hinaus benötigen Führungskräfte

psychologische Kompetenzen, um Mitarbeiter in der Fernarbeit zu unterstützen. Es ist wichtig, als Führungskraft aktiv zu sein und sich zu informieren, um die Situation besser zu verstehen und zu bewältigen, anstatt sich einfach zurückzulehnen. Kruck betont, dass die Anwesenheit der Führungskraft ein viel expliziterer Akt ist, da man entweder ganz da ist oder nicht.

Kruck nutzt verschiedene Technologien, um remote zu führen. Für die 1-zu-1-Kommunikation und die Teamkommunikation verwendet er Slack. Für Meetings wird Google Meet genutzt, gelegentlich auch die Telefonfunktion von Slack. GitLab mit seinen Issue-Funktionen wird verwendet, um Dokumente zu bearbeiten, und Kruck nutzt auch eine To-Do-Liste und ein Tool namens Omni Focus, um seine Führungsaufgaben zu verwalten.

Die Nutzung dieser Technologien hat Auswirkungen auf die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb geografisch verteilter Teams. Es gibt tendenziell mehr textbasierte Kommunikation, was zu Missverständnissen führen kann. Die Interaktionen sind schneller und direkter, aber auch flüchtiger und diverser im Vergleich zur Face-to-Face-Kommunikation. In Videokonferenzen haben Gespräche eine andere Form, da nur eine Konversation gleichzeitig stattfinden kann und es keine Raumlokalität gibt. Zeitzonen stellen eine weitere Herausforderung dar.

Kruck geht mit den Herausforderungen bei der Fernführung um, indem er Supervisionen als Führungskraft nimmt und im Kontakt mit dem Führungskreis bleibt. Es ist ihm wichtig, Wachsamkeit zu wahren und auf die eigene Gesundheit zu achten.

Insgesamt ist Remote Leadership ein wichtiges Thema und eine große Veränderung, derer sich die Gesellschaft möglicherweise nicht immer ganz bewusst ist. Die Führungstätigkeit hat sich stark verändert und erfordert nun ein neues Set an Fähigkeiten und Kompetenzen, um erfolgreich zu sein.

#### **3.4.6 Uwe Ofner**

Das Interview mit Uwe Ofner, dem CEO von Evora IT Solutions, behandelt das Thema "Remote Leadership" und wie man Mitarbeiter in einer dezentralen Arbeitsumgebung erfolgreich führen kann.

Herr Ofner betont, dass Vertrauen und klare Prozesse der Schlüssel zur erfolgreichen Remote Leadership sind. Vertrauen in die Mitarbeiter bedeutet, dass sie ihre Arbeit unabhängig von ihrem Standort erledigen können, während klare Prozesse sicherstellen, dass jeder genau weiß, was von ihm erwartet wird und wie er seinen Teil zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann.

Eine der Herausforderungen bei Remote Leadership ist die Förderung von Zusammenhalt und sozialen Kontakten innerhalb des Teams, insbesondere bei Teams, die über verschiedene Zeitzonen hinweg arbeiten. Herr Ofner erklärt, dass Evora IT Solutions alle ein bis zwei Monate Onsite-Coworking-Events veranstaltet, bei denen der Fokus nicht auf der Arbeit, sondern auf der Zusammenarbeit liegt. Zusätzlich wird auf die Nutzung von Social-Media-Tools wie Slack und Zoom Wert gelegt, um den Austausch untereinander zu erleichtern.

Die Technologie spielt auch eine wichtige Rolle bei Remote Leadership. Evora IT Solutions setzt auf Cloud-Technologien wie Atlassian und Jira, um die Arbeit zu dokumentieren und zu steuern. Auch Feedback wird mithilfe von Tools wie Tracks gegeben, um ein graduelles und strukturiertes Feedback zu ermöglichen. Zoom und Slack werden als Kommunikationsmittel eingesetzt. Dabei wird Slack so strukturiert, dass auch neue Mitarbeiter alle relevanten Informationen nachlesen können. Die Dokumentation von Prozessen ist für Herrn Ofner ein großer Vorteil, da er jederzeit nachsehen kann, wie etwas passiert ist.

Eine der Herausforderungen bei Remote Leadership besteht darin, Innovationen zu fördern und neue Ideen zu entwickeln. Herr Ofner betont, dass klare Regeln und Strukturen die Unsicherheitsfaktoren ausschließen und somit die Basis für die Innovationsschwäche bilden können. Regelmäßige virtuelle Brainstorming-Sitzungen können helfen, Ideen auszutauschen und zu fördern.

Schließlich erwähnt Herr Ofner die Herausforderungen beim Remote-Recruiting und wie Evora IT Solutions sich kontinuierlich bemüht, den Recruiting-Prozess so effektiv und reibungslos wie möglich zu gestalten.

Insgesamt zeigt das Interview, dass Remote Leadership erfolgreich sein kann, wenn klare Prozesse, Vertrauen, Social-Media-Tools und Technologie genutzt werden, um die Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb des Teams zu erleichtern.

### **3.5 Schlussfolgerung aus den Interviews**

Die sechs Interviews zum Thema Remote Leadership geben einen Einblick in die Erfahrungen und Perspektiven von Führungskräften und Experten in der IT-Branche. Eine Gemeinsamkeit, die in allen Interviews heraussticht, ist die Bedeutung von klaren Prozessen und Kommunikation für eine erfolgreiche Fernführung.

Alle Interviewten betonen, dass es wichtig ist, regelmäßige Kommunikation und Feedback mit den Teammitgliedern aufrechtzuerhalten, um die Zusammenarbeit und Motivation zu fördern. Die Nutzung von Technologien wie Videokonferenzen, Chatfunktionen und digitalen Whiteboards ist ein wichtiger Bestandteil der Fernführung, um die Kommunikation und Zusammenarbeit zu erleichtern.

Eine Herausforderung, die in allen Interviews erwähnt wird, ist die Förderung von Zusammenhalt und sozialen Kontakten innerhalb des Teams, insbesondere bei Teams, die über verschiedene Zeitzonen hinweg arbeiten. Um diese Herausforderung zu bewältigen, setzen Unternehmen auf Coworking-Events, Social-Media-Tools wie Slack und Zoom sowie virtuelle Brainstorming-Sitzungen.

Ein weiteres wichtiges Thema ist die Wichtigkeit von Vertrauen und klaren Prozessen für eine erfolgreiche Fernführung. Die Führungskräfte betonen, dass sie den Mitarbeitern vertrauen müssen, um ihre Arbeit unabhängig von ihrem Standort erledigen zu können, während klare Prozesse sicherstellen, dass jeder genau weiß, was von ihm erwartet wird und wie er seinen Teil zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann.

Einige Interviewte betonen auch, dass es wichtig ist, auf das psychische Wohlbefinden der Mitarbeiter zu achten, um gesundheitliche Auswirkungen wie Burnout zu vermeiden. Führungskräfte sollten daher aktiv daran arbeiten, eine positive und unterstützende Arbeitsumgebung für ihre Mitarbeiter zu schaffen.

Insgesamt zeigen die Interviews, dass Remote Leadership Herausforderungen mit sich bringt, aber durch klare Prozesse, offene Kommunikation und die Nutzung von Technologien dennoch effektiv sein kann. Führungskräfte müssen sich an die veränderten Anforderungen anpassen und ein neues Set an Fähigkeiten und Kompetenzen erwerben, um erfolgreich zu sein.

## 4 Analyse und Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Inhaltsanalyse, die Veränderungen des Führungsverhaltens im digitalen Zeitalter, die Auswirkungen von Remote Leadership auf die Anforderungen und Erwartungen an die Führungsrolle sowie die Chancen und Risiken für Mitarbeiter im Zusammenhang mit Remote Leadership diskutiert.

Der Autor untersuchte die unterschiedlichen Erfahrungen von Führungskräften in der IT-Branche, um das Wissen und Verständnis über Remote Leadership zu verbessern. Die Studie richtete sich an Führungskräfte aus großen IT-Unternehmen mit mehr als 6 Jahren Führungserfahrung und Erfahrung in der Arbeit als Remote Leader in ihren derzeitigen Positionen. Eine Literaturanalyse wurde ebenfalls durchgeführt, um die Interviewdaten zu vergleichen.

Zur Analyse der Ergebnisse der Interviews und der Literaturanalyse nutzte der Autor eine induktive Inhaltsanalyse. Hierbei handelt es sich um eine Forschungsmethode, bei der spezifische Themen, Wörter oder Konzepte in qualitativen Daten gefunden werden sollen. Durch die Inhaltsanalyse können Forscherinnen und Forscher das Vorkommen, die Bedeutung und Verbindungen solcher spezifischen Themen, Wörter oder Konzepte messen und untersuchen.

Auf Grundlage der Interviewdaten und der Literaturanalyse ergaben sich die folgenden Themen:

- Erfahrung als Remote Leader
- Veränderung von Rollen und Verantwortlichkeiten unter Remote Leaders
- Herausforderungen, die von Remote Leaders erlebt werden
- Mitarbeiterengagement und Beziehungen in Remote Leadership
- Technologische Tools zur Förderung von Remote Leadership

Jedes dieser Themen wurde auf Grundlage der Interviewdaten und der Literaturanalyse analysiert. In der Studie dienten die identifizierten Themen als Basiseinheiten der Analyse. Eine Themenanalyse kann als Muster in den Daten definiert werden, das zumindest potenzielle Beobachtungen organisiert und charakterisiert und im besten Fall einige Merkmale analysiert. Das in einem Thema ausgedrückte Konzept kann in verschiedenen sprachlichen Einheiten wie einem

einzelnen Wort, einem Satz oder einem Absatz ausgedrückt werden. Dementsprechend wurde jedem Textabschnitt, der dies tat, ein Code zugewiesen. Mehrere Themen ergaben sich sowohl a priori als auch während des induktiven Codierungs- und Analyseprozesses.

Nach Thorne (2000) wird die induktive Analyse als eine Analyse definiert, bei der aus Daten Ideen generiert werden. Aufgrund der früheren Forschung zu aktuellen Praktiken und Auswirkungen von Remote Leadership ging es bei dieser Analyse darum, zu bewerten, wie Ideen aus dem Literaturteil mit den Daten aus den Interviews zusammenhängen, und die Daten zu untersuchen, um wiederkehrende Muster und Themen der etablierten Forschung zu finden. Die Identifizierung von Themen wurde neben der induktiven Analyse verwendet, da sie durch die breite Kodierung Zeit spart. Die Themen konzentrieren sich auf Faktoren, die mit Remote Leadership in Verbindung stehen, wie z. B. Erfahrungen mit Remote Leadership, Herausforderungen von Remote Leadership und Auswirkungen auf Mitarbeiterbeziehungen, Risiken und Chancen. Die prioritären Themen sind in der folgenden Tabelle aufgeführt und erläutert.

<b>Thema</b>	<b>Erklärung</b>
Erfahrung in der Arbeit als Remote Leader	Führungskräfte, die sowohl als Vor-Ort- als auch als Remote-Führungskräfte gearbeitet haben.
Veränderte Rollen und Zuständigkeiten von Remote Leadern	Wie sich die Rollen und Verantwortlichkeiten von Führungskräften durch Remote Leadership verändert haben
Herausforderungen für Remote Leader	Die Höhen und Tiefen des Remote Leaderships. Die Schwierigkeiten, mit denen diese Führungskräfte bei der Integration von Remote Leadership konfrontiert sind.
Mitarbeiterengagement und Zusammenarbeit mit Remote Leadern	Wie Remote Leadership die Art und Weise verändert hat, wie Führungskräfte mit Mitarbeitern an unterschiedlichen Standorten interagieren und zusammenarbeiten.
Technologische Hilfsmittel zur Förderung des Remote Leaderships	Die Instrumente und Methoden, die zur Gewährleistung einer effektiven Führung eingesetzt werden.

Tabelle 3: Prioritäre Themen (Quelle: eigene Tabelle)



Bradely et al. (2007) schlagen vor, dass in der qualitativen Inhaltsanalyse Codes Textteilen zugewiesen werden, um die Hauptkonzepte zu indizieren und gleichzeitig den Kontext zu erhalten, in dem sie existieren. Um die Konsistenz der Kodierung zu gewährleisten, wird ein Codebuch mit Einzelheiten zu den Codes oder Kategorien, ihrer Verwendung und Definition verwendet (Y. Zhang & B. M. Wildemuth, 2009). In dieser Arbeit wurde sowohl manuell als auch mit Hilfe von ATLAS.ti kodiert. Es wird häufig empfohlen, sowohl menschliche als auch automatische Computer-Kodierung zu verwenden, da menschliche Kodierer anfälliger für Ermüdung, Subjektivität und wechselnde Perspektiven der Codes im Laufe der Zeit sind (Y. Zhang & B. M. Wildemuth, 2009). Die anfänglichen Codes wurden zusammen mit den prioritären Themen verwendet, um das Codebuch zu entwickeln. Der Forscher generierte Codes, indem er die einzelnen Interviews las und sie durch ATLAS.ti laufen ließ. Das Codebuch wurde mit jeder Kodierung verbessert, um den neu generierten Themen zu entsprechen. Die anfänglich identifizierten Codes waren: Führung, Arbeitsplatz, Technologie, Zusammenarbeit, Verbesserung und Transparenz. Schließlich wurden folgende Codes identifiziert: Arbeitsplatz, Remote, Führung, Technologie, Kommunikation. In der nachfolgenden Tabelle sind die Codes inklusive ihrer Häufigkeit zu sehen.

	<b>Arbeitsplatz</b>	<b>Remote</b>	<b>Leadership</b>	<b>Technologie</b>	<b>Kommunikation</b>
<b>Wolkov</b>	8	6	10	5	4
<b>Leopold</b>	4	4	8	8	3
<b>Kruck</b>	10	7	10	9	9
<b>Strauss</b>	6	8	6	6	3
<b>Heinrich</b>	12	5	3	6	8
<b>Ofner</b>	8	8	5	5	6

Tabelle 4: Codes und deren Häufigkeit (Quelle: eigene Tabelle)

## **4.1 Veränderungen im Führungsverhalten im digitalen Zeitalter**

Das Ziel der Arbeit war es, die Erfahrungen von Führungskräften der IT-Branche zu untersuchen, die Remote Leadership praktizieren. Die Studie verwendete Inhaltsanalyse, um Themen und Unterkategorien im Zusammenhang mit Remote

Leadership zu identifizieren, einschließlich der Herausforderungen, des Einsatzes technologischer Tools, des Mitarbeiterengagements und der Entwicklung von Rollen und Verantwortlichkeiten. Die Ergebnisse der Studie haben wichtige Auswirkungen auf das Verständnis des Einflusses von Remote Leadership auf Arbeitsbeziehungen, Kommunikation und Engagement.

Die Analyse ergab mehrere Unterkategorien im Zusammenhang mit den Herausforderungen, mit denen Remote Leaders konfrontiert sind, wie der Aufrechterhaltung der Teamkohäsion und Kommunikation, der Anpassung an unterschiedliche Zeitzonen und der Fernüberwachung der Leistung. Die Studie betonte die Bedeutung der Nutzung technologischer Tools wie Video-Konferenzsysteme, Projektmanagement-Software und Messaging-Apps zur Förderung von Remote Leadership.

Die Studie legt nahe, dass Organisationen ausreichende Unterstützung und Schulungen bereitstellen müssen, um Führungskräfte erfolgreich in Remote Leadership-Rollen zu integrieren. Darüber hinaus sollten Organisationen das Mitarbeiterengagement und den Aufbau von Beziehungen in Remote Leadership-Kontexten priorisieren, da dies herausfordernder sein kann als in traditionellen Vor-Ort-Einstellungen. Schließlich müssen Organisationen sich der spezifischen Herausforderungen bewusst sein, mit denen Remote Leaders konfrontiert sind, und Lösungen finden, um sicherzustellen, dass Remote Leadership eine realistische Option für ihre Organisation darstellt.

Die Studie verwendete qualitative Forschungsmethoden, einschließlich teilstrukturierte Experteninterviews und Literaturanalyse, und konzentrierte sich auf die Untersuchung der Auswirkungen von Remote Leadership auf die IT-Branche. Ziel war es herauszufinden, wie technologische Fortschritte das Führungsverhalten verändert haben und welche Auswirkungen diese Veränderungen auf Beschäftigungsmöglichkeiten und Risiken haben.

## **4.2 Auswirkungen von "Remote Leadership" auf die Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führung**

Die Teilnehmer der Studie wiesen darauf hin, dass Remote-Arbeit immer häufiger vorkommt und erhebliche Auswirkungen auf die Anforderungen und Erwartungen an Führungsrollen hat. Ein Teilnehmer, Leopold, betonte, dass erfolgreiche Remote Leadership besondere Fähigkeiten erfordert, wie z.B. effektive Kommunikation, Anpassungsfähigkeit und emotionale Intelligenz. Führungskräfte müssen Vertrauen aufbauen und Teamzusammenhalt trotz räumlicher Distanz gewährleisten und sicherstellen, dass alle Teammitglieder auf dieselben Ziele hinarbeiten. Remote Leadership erfordert auch eine Fokussierung auf Ergebnisse und eine ergebnisorientierte Arbeitsweise statt der Betonung von Arbeitsstunden.

## **4.3 Chancen und Risiken für Beschäftigte in Bezug auf "Remote Leadership"**

Die Expert:innen aus den Interviews betonten, dass Remote Leadership zu erhöhter Flexibilität, größerer Autonomie und einem breiteren Spektrum an Arbeitsmöglichkeiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führt. Dadurch wird eine bessere Balance zwischen Berufs- und Privatleben erreicht, was zu höherer Jobzufriedenheit und geringeren Stresslevels führen kann. Die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen an verschiedenen Standorten wird erleichtert, was zu mehr Kreativität und Innovation führt.

Jedoch gibt es auch Risiken, wie etwa das Gefühl der Isolation und Entfremdung vom Team, was zu verminderter Motivation und Jobzufriedenheit führen kann. Remote Work kann auch dazu führen, dass die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben verschwimmen, was zu längeren Arbeitszeiten und einem geringeren Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit führen kann. Die Kommunikation kann auch eine Herausforderung darstellen, da sie stark von Technologie abhängt und nicht das gleiche Maß an zwischenmenschlicher Interaktion wie die face-to-face Kommunikation bietet.

## **5 Diskussion**

Das aktuelle Kapitel Diskussion beschäftigt sich mit den Ergebnissen der Studie zum Thema Remote Leadership in der IT-Bereich. Im Unterkapitel "Interpretation der Ergebnisse" werden die Ergebnisse der Studie diskutiert, die die Erfahrungen und Herausforderungen von Remote Leaders betonen und bestätigen, dass sich die Rollen, Verantwortlichkeiten, Beziehungen und Chancen und Risiken für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verändert haben. Im Unterkapitel "Verbindung zur vorhandenen Literatur" werden die Ergebnisse mit den bestehenden Literaturstudien verglichen und bestätigt, dass Remote Leadership die Flexibilität und das Gleichgewicht am Arbeitsplatz verbessert hat und dass sich die Verantwortlichkeiten und Rollen aufgrund von Remote Leadership geändert haben. Im Unterkapitel "Implikationen für die Praxis" werden die praktischen Implikationen der Studie diskutiert, insbesondere im Hinblick auf die digitale Kompetenz und die Unterstützung von Führungskräften und Mitarbeitern bei der Anpassung an die sich verändernde digitale Arbeitsumgebung.

### **5.1 Interpretation der Ergebnisse**

Viele Interviewpartner:innen konzentrierten sich auf ihre individuellen Erfahrungen als Remote Leaders, die Herausforderungen, mit denen sie konfrontiert sind, die Technologien, die sie erforscht haben, sich verändernde Arbeitsbeziehungen sowie Chancen und Risiken für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die vorherrschenden Themen betonen Veränderungen und Herausforderungen, mit denen sich Remote Leader konfrontiert sehen, wenn sie lernen, Remote Leadership in ihre Teams und Organisationen zu integrieren. Dies bestätigt die Hypothesen, die Veränderungen von Rollen, Verantwortlichkeiten, Beziehungen und Chancen und Risiken für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschrieben haben. Das wichtigste Thema war die Erfahrung als Remote Leader. Die Codes, die sich auf dieses Thema beziehen, hatten hohe Frequenzen, da die Führungskräfte ausführten, wie sich technologische Veränderungen auf ihre Sichtweise von Führung und Arbeitsplätzen ausgewirkt haben. Dies steht im Zusammenhang mit dem Thema der sich verändernden Rollen und Verantwortlichkeiten unter Remote Leaders, das sich auf die Unterschiede

konzentriert, die Remote Leadership und Technologie am Arbeitsplatz gebracht haben.

Ein weiteres wichtiges Thema ist das Mitarbeiterengagement und die Beziehungen in Remote Leadership. Das Thema ist bedeutend, um zu verstehen, wie Remote Leadership die Arbeitsumgebung verändert hat. Alle befragten Führungskräfte waren sich einig, dass Remote Leadership beeinflusst hat, wie sie mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern interagieren, kommunizieren und engagieren. Einige argumentierten, dass es schwierig sei, Termine zu vereinbaren, während andere Remote Leadership für seine Zeiteffektivität und Effizienz lobten.

## **5.2 Verbindung zur vorhandenen Literatur**

Es besteht eine signifikante Übereinstimmung darüber, dass die Kommunikation und das Engagement der Mitarbeiter bei persönlichen Gesprächen effizienter sind als bei Konferenzen und Verabredungen mit anderen Führungskräften. 4 von 6 der Befragten bestätigten, dass Remote Leadership die Flexibilität und das Gleichgewicht am Arbeitsplatz verbessert hat. Die Ergebnisse stehen im Zusammenhang mit einer bestehenden Studie von Weiner (2022), in der festgestellt wurde, dass ein Drittel der Beschäftigten in Australien ihre Produktivität aufgrund der durch Fernarbeit und -führung geschaffenen Flexibilität gesteigert hat. Eine wachsende Zahl von Veröffentlichungen deckt sich mit den Ergebnissen der Studie, wonach sich die Verantwortlichkeiten und Rollen als Folge von Remote Leadership ändern. Die Befragten gaben an, dass die Zusammenarbeit und die Flexibilität bei der Organisation und Absage von Sitzungen zugenommen haben. Dies wird auch in der Arbeit von Maron (2022) bekräftigt, der neue Arbeitsbereiche wie Jobsharing, Co-Working-Spaces und Home-Office erörtert.

## **5.3 Implikationen für die Praxis**

Diese Studie und zahlreiche bestehende empirische Studien haben gezeigt, dass digitale Technologien eine bedeutende Rolle im Remote Leadership spielt. Trotzdem gibt es immer noch viele Herausforderungen bei der Einführung und Anpassung von Remote Leadership an die aktuellen Führungserfahrungen und Fähigkeiten. Alle

Teilnehmer der Studie stimmten zu, dass sie Schwierigkeiten bei der Verwendung der zunehmenden Anzahl von digitalen Tools hatten, die für eine effektive Durchführung des Remote Leadership notwendig sind. Die analysierten Daten zeigten Zusammenhänge zwischen digitaler Kompetenz und effektivem Remote Leadership auf.

Die Ergebnisse dieser Studie haben wichtige Implikationen für die Praxis und die Entwicklung von Remote Leadership Fähigkeiten. Führungskräfte in der IT-Branche sollten sicherstellen, dass sie über ausreichende digitale Kompetenz verfügen, um effektiv mit den benötigten digitalen Tools umzugehen. Darüber hinaus sollten Führungskräfte in der Lage sein, ihre Teams bei der Verbesserung ihrer digitalen Kompetenz und der Anpassung an die Herausforderungen des Remote Leadership zu unterstützen. Unternehmen können ihre Führungskräfte durch Schulungen und Fortbildungen gezielt auf die Anforderungen des Remote Leadership vorbereiten und sie dabei unterstützen, sich an die sich verändernde digitale Arbeitsumgebung anzupassen.

## **6 Fazit/Schlussfolgerung/Conclusio**

Die vorliegende Masterarbeit untersuchte die Auswirkungen von Remote Leadership in der IT-Branche auf die Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führungskräfte sowie auf die Chancen und Risiken für Beschäftigte. Die Studie ergab, dass Remote Leadership-Technologien wie Videokonferenzen, Messaging-Apps und Kollaborationstools die Zusammenarbeit und Leistung von geografisch verteilten IT-Teams verbessern können, aber auch neue Herausforderungen mit sich bringen. Die Ergebnisse zeigen auch, dass Führungskräfte im digitalen Zeitalter flexibler und anpassungsfähiger an sich ändernde Gegebenheiten sein müssen und offen für Feedback und den Input ihrer Teams sein müssen, um erfolgreich zu sein. Die Limitationen der Studie betonen die Notwendigkeit zukünftiger Forschungsinitiativen, ein umfassenderes Verständnis der Auswirkungen von Führungsverhalten und Remote Leadership-Technologien in der IT-Branche zu gewinnen. Empfehlungen für zukünftige Forschungsprojekte umfassen die Verwendung von größeren Stichproben, längsschnittlichen Forschungsdesigns, Mixed-Methods-Ansätzen und mehreren Interessenvertreterperspektiven, um den Einfluss kultureller Vielfalt zu untersuchen und die Zuverlässigkeit und Validität von Forschungsergebnissen zu verbessern.

### **6.1 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse**

Die Masterarbeit untersuchte die Auswirkungen von „Remote Leadership“ in der IT-Branche auf die Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führung sowie die Chancen und Risiken für Beschäftigte, und trug damit zu einem erweiterten Verständnis von Remote Leadership im digitalen Zeitalter bei. Die Studie nutzte eine induktive Inhaltsanalyse sowohl der Interviewergebnisse als auch der Literaturübersicht, um Themen im Zusammenhang mit Remote Leadership zu identifizieren. Die Ergebnisse zeigen, dass das wichtigste Thema unter den Codes die Erfahrung der Arbeit als Remote Leader war. Viele Führungskräfte diskutierten ausführlich, wie der technologische Fortschritt ihre Auffassung von Führung und dem traditionellen Arbeitsplatz verändert hat. Es wurde bestätigt, dass sich die Rollen, Verantwortlichkeiten, Beziehungen und Chancen für Mitarbeiter im Zusammenhang mit Remote Leadership verändern.

Die erste Forschungsfrage konzentrierte sich auf Veränderungen des Führungsverhaltens im digitalen Zeitalter und welche Auswirkungen dies auf die Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führungskräfte in der IT-Branche hätte. Die Rolle von Führungskräften hat sich gewandelt, da sie nun in der Lage sein müssen, die neuesten Technologien zu verstehen und mit ihnen zu arbeiten, um ihre Ziele zu erreichen. Im digitalen Zeitalter müssen Führungskräfte flexibler und anpassungsfähiger an sich ändernde Gegebenheiten sein, gleichzeitig aber auch offener für das Feedback und den Input ihrer Teams, und sie müssen effektiv über verschiedene Kanäle kommunizieren. Die Studie ergab auch, dass Remote Leadership eine zusätzliche Komplexität in Bezug auf die Mitarbeiterführung und -motivation mit sich bringt.

Die zweite Forschungsfrage konzentrierte sich auf die Auswirkungen von Remote Leadership-Technologien auf die Kommunikation und Zusammenarbeit in geografisch verteilten Teams in der IT-Branche. Technologien wie Videokonferenzen, Messaging-Apps und Kollaborationstools haben die Zusammenarbeit von Teams unabhängig von ihrem physischen Standort vereinfacht. Diese Technologien können jedoch auch neue Herausforderungen mit sich bringen, wie Sprachbarrieren, unterschiedliche Zeitzonen und kulturelle Unterschiede. Die Ergebnisse zeigten, dass die Remote-Führungskräfte klare Kommunikation und Zusammenarbeit sicherstellen müssen, um das Gemeinschaftsgefühl und die Teamarbeit in geografisch verteilten Teams zu fördern. Remote Leadership erfordert nicht nur den Einsatz der richtigen Instrumente, sondern auch die richtige Einstellung und Herangehensweise an die Führung, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu gewährleisten.

Insgesamt tragen die Ergebnisse der Masterarbeit dazu bei, das Verständnis von Remote Leadership im digitalen Zeitalter zu erweitern und zeigen die Bedeutung der Anpassungsfähigkeit und Flexibilität von Führungskräften sowie der effektiven Kommunikation und Zusammenarbeit in Remote-Teams auf.

## **6.2 Limitationen der Studie und Empfehlungen für zukünftige Forschungsprojekte**

**Limitationen:**



Die Studie hatte einige Limitationen, die berücksichtigt werden sollten. Eine Einschränkung war die begrenzte Stichprobengröße, was die Anwendbarkeit der Ergebnisse einschränken könnte. Eine größere Stichprobe könnte ein umfassenderes Verständnis darüber liefern, wie das digitale Zeitalter das Führungsverhalten und Remote-Leadership-Technologien in der IT-Branche beeinflusst. Ein weiterer Nachteil des Forschungsdesigns der Studie besteht darin, dass es sich auf selbstberichtete oder Querschnittsdaten stützt, die möglicherweise nicht genau den langfristigen Einfluss von Führungsverhalten und Remote-Leadership-Technologien in der IT-Branche widerspiegeln. Außerdem besteht die Möglichkeit, dass der Forscher in der Teilnehmerauswahl oder Dateninterpretation eine Verzerrung eingeführt hat. Die Analyse von qualitativen Daten ist anfällig für Subjektivität und kann von den individuellen Vorurteilen und Interpretationen des Forschers beeinflusst werden, trotz der Verwendung von manuellen und KI-Codierungsmethoden.

### **Empfehlungen:**

Um umfassendere und breiter anwendbare Ergebnisse zu erzielen, sollten zukünftige Forschungsstudien eine größere Stichprobe in Betracht ziehen. Um die langfristigen Auswirkungen von Führungsverhalten und Technologien in der IT-Branche zu analysieren, könnten zukünftige Studien ein längsschnittliches Forschungsdesign annehmen. Um ein ganzheitlicheres Verständnis des Themas zu erlangen, könnten zukünftige Studien einen Mixed-Methods-Ansatz anwenden, indem sie sowohl qualitative als auch quantitative Datenerfassungsmethoden einbeziehen. Um den Einfluss von Führungsverhalten und Technologien in der IT-Branche aus verschiedenen Perspektiven zu untersuchen, sollten zukünftige Studien mehrere Interessenvertreterperspektiven berücksichtigen, einschließlich der Perspektiven von Mitarbeitern, Managern und Kunden. Um den Einfluss kultureller Vielfalt auf Führungsverhalten und Technologien in der IT-Branche zu untersuchen, insbesondere in einem globalen Kontext, könnten zukünftige Studien den kulturellen Kontext untersuchen. Zur Verbesserung der Zuverlässigkeit und Validität von Forschungsergebnissen wird empfohlen, verschiedene Datenquellen und -methoden zu verwenden. In zukünftigen Forschungsarbeiten sollten sowohl qualitative als auch quantitative Daten und mehrere Datenquellen verwendet werden, um die Ergebnisse zu bestätigen. Eine länger andauernde Forschung kann Veränderungen im Führungsverhalten während des digitalen Zeitalters dokumentieren und ein

umfassenderes Verständnis der Auswirkungen von Remote Leadership auf die Anforderungen und Erwartungen an die Führung über einen längeren Zeitraum bieten.

### **6.3 Schlussbemerkungen**

Diese Arbeit bietet Einblicke in die Auswirkungen von Führung im digitalen Zeitalter und Remote Leadership-Technologien in der IT-Branche. Die Ergebnisse betonen die Notwendigkeit, dass Führungskräfte sich den veränderten Anforderungen des digitalen Zeitalters anpassen, offen für Feedback sein und die neuesten Technologien einsetzen müssen, um ihre Ziele zu erreichen. Remote Leadership-Technologien können die Zusammenarbeit, Kommunikation und Leistung in geografisch verteilten IT-Teams verbessern, bringen aber auch neue Herausforderungen mit sich, die sorgfältig berücksichtigt und behandelt werden müssen.

Die Limitationen der Studie unterstreichen die Notwendigkeit zukünftiger Forschungsinitiativen, diese Erkenntnisse zu erweitern und ein umfassenderes Verständnis der Auswirkungen von Führungsverhalten und Remote Leadership-Technologien in der IT-Branche zu gewinnen. Durch den Einsatz rigoroserer Forschungsdesigns und der Untersuchung spezifischer Schwierigkeiten und Chancen im Zusammenhang mit der Implementierung von Führung im digitalen Zeitalter und Remote Leadership-Technologien in IT-Unternehmen können zukünftige Forschungsinitiativen nützliche Einblicke für Führungskräfte und Manager in der IT-Branche bieten.

## 7 Literaturverzeichnis

- ACAD WRITE. (2021). *acad-write.com*. Abgerufen am 01 2023 von Das Experteninterview und die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring: <https://www.acad-write.com/ratgeber/tipps/experteninterview-inhaltsanalyse-mayring/#beispiel>
- Adele, H. (04. 10 2022). *Coverdale*. Abgerufen am 01 2023 von Remote Leadership – ein alter Hut oder eine neue Kopfbedeckung: <https://www.coverdale.at/remote-leadership/>
- Anvantgarde Experts. (11. August 2020). *avantgarde-experts.de*. Abgerufen am Februar 2023 von FÜHREN AUF DISTANZ: WAS DU ZU REMOTE LEADERSHIP WISSEN MUSST: <https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/remote-leadership/>
- App, S. (2013). *Virtuelle Teams*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Asana. (kein Datum). *Slack + Asana Verwandeln Sie Ideen, Arbeitsanfragen und erforderliche Aktionen in nachvollziehbare Aufgaben und Kommentare in Asana*. Abgerufen am Mai 2023 von <https://asana.com/de/apps/slack>
- Aschermann, T. (07. September 2018). *chip.de*. Abgerufen am April 2023 von Trello - was ist das?: [https://praxistipps.chip.de/trello-was-ist-das\\_38539](https://praxistipps.chip.de/trello-was-ist-das_38539)
- Bao Pham, T. (25. Januar 2021). *aiesec.de*. Abgerufen am Februar 2023 von 5 Fähigkeiten, die Sie benötigen, um ein virtuelles Team zu managen: <https://www.aiesec.de/unternehmen-blog/5-faehigkeiten-die-sie-benotigen-um-ein-virtuelles-team-zu-managen>
- Bartels, G., & Schulz, J. (20. Mai 2021). *rempro.de*. Abgerufen am Februar 2023 von Wie bleiben Ihre Mitarbeiter und Teams im Homeoffice motiviert?: <https://www.rempro.de/wie-bleiben-ihre-mitarbeiter-und-teams-im-homeoffice-motiviert/>
- Bergsleitner, F., & Rückel, D. (2021). Akzeptanz von Distance Working bei Führungskräften. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*(58), 788-799. Abgerufen am April 2023
- Berndt, F. (2012). *30 Minuten Burn-out*. Offenbach: Gabal Verlag.
- Blanka, C., Krümayer, B., & Rueckel, D. (2022). The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach. *Technological Forecasting & Social Change*(178). Abgerufen am April 2023

- Bode, I. (2012). *Betriebliche Gesundheitsförderung Der Beitrag von Work-Life-Balance Konzepten*. Hamburg: Hamburg Diplomica Verlag GmbH.
- Bodyl, A. (kein Datum). *digitallamat.com*. Abgerufen am Februar 2023 von Bedeutung technischer Fähigkeiten in Unternehmen: <https://digitallamat.com/de/technischer-faehigkeiten/>
- Bohrer, L. (13. Juni 2022). *lano.io*. Abgerufen am Februar 2023 von 13 Tipps für mehr Mitarbeiterengagement in Remote Teams: <https://www.lano.io/de/blog/13-tipps-fuer-mehr-mitarbeiterengagement-in-remote-teams>
- Boss, D. (28. Mai 2020). *agile-heroes.de*. Abgerufen am Februar 2023 von Was ist Jira?: <https://www.agile-heroes.de/magazine/was-ist-jira/>
- Bouncken, R., & Bornewasser, M. (2012). *Flexibilität in Unternehmen -- Rahmenbedingungen und Perspektiven*. Mering: Reiner Hampp Verlag.
- Clouddoktor. (23. Juli 2020). *Microsoft Teams – Besprechungen in separatem Fenster*. Abgerufen am Mai 2023 von <https://clouddoktor.wordpress.com/2020/07/23/microsoft-teams-besprechungen-in-separatem-fenster/>
- ComputerWeekly. (Mai 2020). *computerweekly.de*. Abgerufen am Februar 2023 von DEFINITION Cisco Webex: <https://www.computerweekly.com/de/definition/Cisco-Webex>
- Crestcom. (15. Dezember 2022). *crestcom.com*. Abgerufen am Februar 2023 von Zu erwartende Leadership Trends 2023: <https://crestcom.com/de/blog/2022/12/15/zu-erwartende-leadership-trends-2023/>
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. (2019). *Designing and Conducting Mixed Methods Research 3rd Edition*. California: SAGE Publications Ltd.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
- data assessment solution. (kein Datum). *data-assessment.com*. Abgerufen am Februar 2023 von decídalo – die Branchenlösung für IT-Services und Consulting: <https://www.data-assessment.com/de/decidalo/>
- Dixon, K. (2022). *theprojectgroup.com*. Abgerufen am Februar 2023 von Zentraler Arbeitsbereich mit Chat, Video-Meetings, Dokumenten etc. für die moderne Teamarbeit im Unternehmen: <https://www.theprojectgroup.com/de/office-365-microsoft-teams-chat>

- Edelbauer, K. (09. Februar 2022). *hokify.de*. Abgerufen am Februar 2023 von Home Office - Neue Freizeit für Weiterbildung nutzen und Arbeitsalltag rocken: <https://hokify.at/karriere/freizeit-home-office-weiterbildung>
- Eikenberry, K., & Wayne, T. (2018). *The long-distance leader : rules for remarkable remote leadership*. Californien: Berrett-Koehler Publisher.
- Elizabeth H Bradley; Leslie A Curry; Kelly J Devers. (2007). Qualitative data analysis for health services research: developing taxonomy, themes, and theory. *Health services research*, 42(2), 1758-1772.
- Erner, M. (2018). *Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter*. Heidelberg: Springer Berlin.
- Felfe, J., Hauff, S., Krick, A., & Renner, K.-H. (2022). Digitale Führung und Gesundheit: Eine Forschungsperspektive. In D. Schulz, A. Fay, W. Matiaske, & M. Schulz, *Forschungsaktivitäten im Zentrum für Digitalisierungs- und Technologieforschung der Bundeswehr* (S. 342 - 346). Hamburg: HSU Researchers.
- Finnegan, M. (26. Dezember 2022). *computerwoche.de*. Abgerufen am Februar 2023 von Was ist Trello?: <https://www.computerwoche.de/a/was-ist-trello,3551734>
- Futurezone. (01. April 2020). *Zoom-Meetings sind nicht verschlüsselt*. Abgerufen am Mai 2023 von <https://futurezone.at/digital-life/zoom-meetings-sind-nicht-verschluesselt/400799192>
- Giang, D., Hoang, A.-P., & Pham, H. (2021). Remote Working Burnout: Empirical Study from TOE and Technostress Model. *Australasian (ACIS)*, S. 2-12.
- Grannemann, U. (07. 10 2015). *Leadion - Führend in Führung*. Abgerufen am 01 2023 von Führungsdefinitionen scheint es wie Sand am Meer zu geben: <https://www.leadion.de/2015/10/07/fuehrung-definition-und-begriffe/>
- Greiner. (25. April 2017). *greinerakademie.com*. Abgerufen am Februar 2023 von Die Wichtigkeit von offener und transparenter Kommunikation: <https://www.greinerakademie.com/single-post/2017/04/25/die-wichtigkeit-von-offener-und-transparenter-kommunikation>
- Griffin, L. (07. November 2018). *Study.com*. Abgerufen am Februar 2023 von The Role of IT Leadership in Modern Organizations: <https://study.com/academy/lesson/the-role-of-it-leadership-in-modern-organizations.html>

- Gulp. (19. 05 2021). *Gulp.ch*. Abgerufen am Februar 2023 von Wie führe ich Remote-Teams richtig?: <https://www.gulp.ch/knowledge-base/sk/21/wie-fuhre-ich-remote-teams-richtig.html>
- Häck, K. (24. Januar 2017). *hommequadrat.de*. Abgerufen am Februar 2023 von Anpassungsfähigkeit\* – eine Schlüsselqualifikation mit Erfolgspotenzial: <https://www.hommequadrat.de/anpassungsfaehigkeit-eine-schluesselqualifikation-mit-erfolgspotenzial/>
- Happich, G. (kein Datum). *leistungstraeger-blog.de*. Abgerufen am Februar 2023 von Entscheidungsfindung: So treffen Führungskräfte gute Entscheidungen: <https://leistungstraeger-blog.de/entscheidungsfindung/>
- Haufe Akademie. (09. Februar 2023). *haufe-akademie.de*. Abgerufen am Februar 2023 von Trends und Impulse für Leadership im Jahr 2023: <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/fuehrung-und-leadership/trends-und-impulse-fuer-leadership/>
- Heesen, B. (2021). *Wissenschaftliches Arbeiten Methodenwissen für Wirtschafts-, Ingenieur- und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
- Helfferrich, C. (2022). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur, & J. Blasius, *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 875-892). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- IONOS. (05. Januar 2018). *ionos.at*. Abgerufen am Februar 2023 von Was ist Slack – Wofür kann ich es nutzen?: <https://www.ionos.at/digitalguide/online-marketing/social-media/slack-moderne-betriebsinterne-kommunikation/>
- it-daily. (23. April 2021). *it-daily.net*. Abgerufen am Februar 2023 von Eine neue Führungskultur in der IT: <https://www.it-daily.net/it-management/projekt-personal/eine-neue-fuehrungskultur-in-der-it>
- Kaiser, P. (15. März 2021). *alumni.ethz.ch*. Abgerufen am Februar 2023 von Soziale Interaktion: die fehlende Kaffeepause im Homeoffice: <https://www.alumni.ethz.ch/news/2021/03/fehlende-kaffeepause.html>
- karriere.at. (22. März 2021). *karriere.at*. Abgerufen am Februar 2023 von Motiviert durch harte Zeiten: Wie stärkt man den Teamzusammenhalt?: <https://www.karriere.at/c/a/teamzusammenhalt-staerken-homeoffice>
- Klammer, U., Stesses, S., Maier, M., Arnold, D., Stettes, O., Bellmann, L., & Hirsch-Kreinsen, H. (2017). Digitalisierung als Gestaltungsaufgabe. *Arbeiten 4.0 – Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt*(7), S. 459-476.

- Klaus, L. (31. Mai 2019). *it-service.network*. Abgerufen am Februar 2023 von Was ist Confluence?: <https://it-service.network/blog/2019/05/31/was-ist-confluence-definition-vorteile-enterprise-wikis/>
- Klempien, G. (09. Februar 2023). *activeate-hr.de*. Abgerufen am Februar 2023 von Personio: <https://activate-hr.de/knowhow/personio/>
- Klicka, G. (kein Datum). *ibg.at*. Abgerufen am Februar 2023 von „Isolation im Homeoffice ist eine ernsthafte psychische Bedrohung“: <https://www.ibg.at/isolation-im-homeoffice-ist-eine-ernsthafte-psychische-bedrohung/>
- Krämer, C. (2019). Industrie 4.0 – Möglichkeiten und Grenzen von Online-Kommunikation in virtuellen Teams. In A. Ternès, & M. Englert, *Digitale Unternehmensführung Kommunikationsstrategien für ein exzellentes Management* (S. 25-40). Wiesbaden: Springer Gabler Wiesbaden.
- Kranz, J.-D. (16. August 2018). *it-talents.de*. Abgerufen am Februar 2023 von Was ist und kann das Tool JIRA?: <https://it-talents.de/it-wissen/was-ist-und-kann-das-tool-jira/>
- Kreitmayer, M. (11. Oktober 2021). *leadersnet.at*. Abgerufen am Februar 2023 von "Remote Leadership ist eine neue Herausforderung für Führungskräfte": <https://www.leadersnet.at/news/53298,remote-leadership-ist-eine-neue-herausforderung-fuer.html>
- Kubicek, B. (16. März 2022). *schroedingerskatze.at*. Abgerufen am Februar 2023 von Homeoffice: Grenze zwischen Arbeit und Privatleben: <https://www.schroedingerskatze.at/homeoffice-grenze-zwischen-arbeit-und-privatleben/>
- Laitenberger, O. (07. November 2022). *cio.de*. Abgerufen am Februar 2023 von Wie die IT-Organisation der Zukunft aussieht: <https://www.cio.de/a/wie-die-it-organisation-der-zukunft-aussieht,3575138>
- Learnship. (2022). *learnship*. Abgerufen am Februar 2023 von Die Zukunft der Arbeit – ortsunabhängig, global und kooperativ: <https://www.learnship.com/de/blog/die-zukunft-der-arbeit-ortsunabhangig-global-und-kooperativ/>
- Lindner, D. (2020). *Virtuelle Teams und Homeoffice Empfehlungen zu Technologien, Arbeitsmethoden und Führung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Loke, L. (06. Mai 2021). *IT Welt.at*. Abgerufen am Februar 2023 von Wandel im IT-Consulting: Warum Berater mehr remote arbeiten: <https://itwelt.at/uncategorized/wandel-im-it-consulting-warum-berater-mehr-remote-arbeiten/>
- Möhring, C. (30. November 2021). *heise.de*. Abgerufen am Februar 2023 von Zoom - Was kann das Meeting-Tool?: <https://www.heise.de/tipps-tricks/Zoom-Was-kann-das-Meeting-Tool-4689985.html>
- Ma, J., & Nickerson, J. (2006). A Pattern Approach to Understand Group Collaboration in Hands-on and Remote Laboratories. *Special Interest Group on Human-Computer Interaction*, S. 30-33.
- Maron, S. (2022). *scopevision.com*. Abgerufen am Februar 2023 von Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt: <https://www.scopevisio.com/blog/digitalisierung/auswirkungen-der-digitalisierung-auf-die-arbeitswelt/>
- Maron, S. (20. August 2022). *The effects of digitization on the world of work*. Abgerufen am 26. April 2023 von Scopevisio: <https://www.scopevisio.com/blog/digitalisierung/auswirkungen-der-digitalisierung-auf-die-arbeitswelt/>
- Maurer, I. (04. Oktober 2021). *ots.at*. Abgerufen am Februar 2023 von Remote Leadership: Neue Herausforderung für Führungskräfte: [https://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20211004\\_OT0058/remote-leadership-neue-herausforderung-fuer-fuehrungskraefte-anhang](https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20211004_OT0058/remote-leadership-neue-herausforderung-fuer-fuehrungskraefte-anhang)
- Mayer, M. (19. Juli 2018). *personalmanagement.info*. Abgerufen am Februar 2023 von WAS MÜSSEN GUTE FÜHRUNGSKRÄFTE LEISTEN?: <https://www.personalmanagement.info/hr-know-how/fachartikel/detail/was-muessen-gute-fuehrungskraefte-leisten/>
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse Grundlagen und Techniken*. Berlin: Beltz Verlagsgruppe.
- Nake, M. (28. Januar 2022). *komunariko.at*. Von Entscheidungsstärke: Entschlusskraft oder Qualität?: <https://www.komunariko.at/2022/01/28/entscheidungsstaerke-entschlusskraft-oder-qualitaet/?print=print> abgerufen
- Narcisi, G. (14. Juni 2021). *Cisco Webex: From 'Stodgy' To 'Cutting Edge' As Tech Giant Takes Aim At Zoom*. Abgerufen am Mai 2023 von



- <https://www.crn.com/news/networking/cisco-webex-from-stodgy-to-cutting-edge-as-tech-giant-takes-aim-at-zoom>
- Neufeind, M. (12. November 2020). *gq-magazin.de*. Abgerufen am Februar 2023 von Remote-Team: 3 Empfehlungen für effektive Kommunikation auf Distanz: <https://www.gq-magazin.de/lifestyle/artikel/new-work-kolumne-max-neufeind-remote-team-3-empfehlungen-fur-effektive-kommunikation-auf-distanz>
- Peters, V. (10. Dezember 2019). *mittwald.de*. Abgerufen am Februar 2023 von GitLab: Was ist das und was kann das?: <https://www.mittwald.de/blog/mittwald/tools/gitlab>
- Pfeiffer, F. (06. 12 2021). *Scribbr.de*. Von Ein Experteninterview für die Bachelorarbeit führen in 5 Schritten: <https://www.scribbr.de/methodik/experteninterview-bachelorarbeit/> abgerufen
- Price, D. (27. Dezember 2021). *hrjournal.de*. Abgerufen am Februar 2023 von 5 Trends in der Zusammenarbeit und Führung von Teams: <https://www.hrjournal.de/zusammenarbeit-und-fuehrung-von-teams/>
- Quatram, J., & van Kempen, B. (2021). Remote Work – Neue Entwicklungen im öffentlichen Sektor. *Wirtschaftsinformatik & Management*(13), S. 406 - 412.
- Ratz, N., Reibenspiess, V., & Eckhardt, A. (2021). The Secret to Remote Work — Results of a Case Study with Dyadic Interviews. *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*, S. 712-719.
- Reingräber, F. (03. Januar 2020). *Solution.de*. Abgerufen am Februar 2023 von Was ist Atlassian Confluence: <https://solution.de/was-ist-atlassian-confluence/>
- Reinhard, S., & Winners, M. (2021). *Transformation von Führung : Reflexion und Resonanz als Zukunftskompetenzen*. Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Renz, J. (18. November 2019). *finderlohn.de*. Abgerufen am Februar 2023 von Führungsverantwortung: Erfolgreiche Führungskräfte kennen diese 3-fache Verantwortung!: <https://www.finderlohn.de/fuehrungsverantwortung/>
- Rupacher, A. (23. März 2021). *eRecruiter.net*. Abgerufen am Februar 2023 von Weiterbildung im Homeoffice: <https://www.erecruiter.net/b/weiterbildung-homeoffice>
- S4B Solution for Business. (02. Oktober 2014). *sol4bus.de*. Abgerufen am Februar 2023 von Skills Resource Planning für den Mittelstand:

- [https://www.sol4bus.de/news/newsdetails/?no\\_cache=1&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=422&cHash=5e9db9b8f67f72822511547779ed2f9c](https://www.sol4bus.de/news/newsdetails/?no_cache=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=422&cHash=5e9db9b8f67f72822511547779ed2f9c)
- Schüller, A. (2016). *Touch. Point. Sieg. : Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation*. Offenbach: GABAL Verlag.
- Schröder, L. (kein Datum). *personio.de*. Abgerufen am 02. 2023 von Remote Leadership: So gelingt das Führen auf Distanz: <https://www.personio.de/hr-lexikon/remote-leadership/#was-ist-remote-leadership>
- Schumacher, C. (12. April 2021). *powell-software.com*. Abgerufen am Februar 2023 von 7 TIPPS ZUR MOTIVATION VON REMOTE-MITARBEITERN: <https://powell-software.com/de/resources/blog/remote-mitarbeiter-motivieren/>
- Schumacher, H. (2021). *unternehmensfuehrung-info.de*. Abgerufen am Februar 2023 von Auswirkungen der Digitalisierung im Arbeitsumfeld MEHR INTELLIGENZ BEI MENSCH UND TECHNIK: <https://www.unternehmensfuehrung-info.de/auswirkungen-der-digitalisierung-im-arbeitsumfeld-mehr-intelligenz-bei-mensch-und-technik>
- Schwerdtfeger. (31. Januar 2021). *coach-und-mentor.de*. Abgerufen am Februar 2023 von Offenheit bei Führungskräften ist schwieriger als man denkt: <https://coach-und-mentor.de/offenheit-bei-fuehrungskraeften-ist-schwieriger-als-man-denkt/>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
- SoftGuide. (kein Datum). *softguide.de*. Abgerufen am Februar 2023 von Personio. The People Operating System. Ganzheitliche Software für Personalverwaltung, Recruiting und Lohnbuchhaltung...: <https://www.softguide.de/programm/personio-the-people-operating-system>
- Stückler, M. (16. September 2021). *t3n.de*. Abgerufen am Februar 2023 von Was ist eigentlich GitHub?: <https://t3n.de/news/eigentlich-github-erklaerung-472886/>
- Sukstorf, S. (2021). *Virtuelles Teammanagement : Erfolgreiche Führung im digitalen Raum*. Freiburg: Haufe Lexware Verlag.
- Summa, L. (2016). *Digitale führungsintelligenz : Adapt to win : wie führungskräfte sich und ihr unternehmen fit für die digitale zukunft machen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Terkamo-Moisio, A., Karki, S., Kangasniemi, M., Lammintakanen, J., & Häggman-Laitila, A. (2019). Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, 595 - 608.

- Theisen, M., & Theisen, M. (2021). *Wissenschaftliches Arbeiten : Erfolgreich bei Bachelor- und Masterarbeit*. München: Franz Vahlen.
- theyo. (18. Februar 2022). *theyo.de*. Abgerufen am Februar 2023 von TEAMSPIRIT: TIPPS FÜR MOTIVATION & PRODUKTIVITÄT IM HOME OFFICE: <https://www.theyo.de/blogs/events/mitarbeiter-motivation-home-office>
- Thorne, S. (2000). *Data analysis in qualitative research*.
- Turzer, C. (17. September 2019). *welt.de*. Abgerufen am Februar 2023 von Wenn das Homeoffice das Privatleben infiltriert: <https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article200419350/Work-Life-Balance-Wenn-die-Grenze-zwischen-Arbeit-und-Privatleben-verschwimmt.html>
- Wöhrle, A., Arnold, M., Brandl, P., Knospe, Y., Unger, F., & Zierer, B. (2022). *Führung – Leadership*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Weiner, Z. (25. April 2022). *Für Großteil der Arbeitnehmer Flexibilisierung*. Abgerufen am 27. April 2023 von Wiener Zeitung: <https://www.wienerzeitung.at/nachrichten/wirtschaft/oesterreich/2145165-Fuer-Grossteil-der-Arbeitnehmer-Flexibilisierung-positiv.html>
- Wickel-Kirsch, S. (18. Januar 2019). *insights.controllerinstitut.at*. Abgerufen am Februar 2023 von Personalcontrolling 4.0: Zwischen HR und Digitalisierung: [https://insights.controller-institut.at/personalcontrolling-4-0-zwischen-hr-und-digitalisierung/?gclid=EAlaIQobChMI0lqd992w\\_QIVCcPVCh0iZwYVEAAYBCAAEgK6YvD\\_BwE](https://insights.controller-institut.at/personalcontrolling-4-0-zwischen-hr-und-digitalisierung/?gclid=EAlaIQobChMI0lqd992w_QIVCcPVCh0iZwYVEAAYBCAAEgK6YvD_BwE)
- Wiener Zeitung. (25. April 2022). *wienerzeitung.at*. Abgerufen am Februar 2023 von Für Großteil der Arbeitnehmer Flexibilisierung positiv: <https://www.wienerzeitung.at/nachrichten/wirtschaft/oesterreich/2145165-Fuer-Grossteil-der-Arbeitnehmer-Flexibilisierung-positiv.html>
- Wieschollek, C. (30. November 2021). *t3n.de*. Abgerufen am Februar 2023 von 32 Prozent der Arbeitnehmer:innen haben im Homeoffice mehr Stress: <https://t3n.de/news/homeoffice-stress-arbeitsbelastung-1432992/>
- Wippermann, F. (2020). *Future Skills für Führung und Organisation*. Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Xi, C., & Wei-Hsi, H. (2022). Understanding work behaviors in remote work environments during the COVID-19 pandemic: Transaction cost theory perspective. *ICEB 2022 Proceedings*(53), 568 - 571.

- Y. Zhang & B. M. Wildemuth. (2009). Qualitative Research on Emergency Medicine Physicians: A Literature Review. In B. M. Wildemuth, *Applications of social research methods to questions in information and library science* (S. 421). Westport: Libraries Unlimited.
- Zirkler, M., Scheidegger, N., & Bargetzi, A. (November 2020). *digitalcollection.zhaw.ch*. Abgerufen am Januar 2023 von Führung auf Distanz Eine Untersuchung zur Distanzführung während des coronabedingten Lockdowns 2020 an der ZHAW: [https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/20775/3/2020\\_Zirkler-Scheidegger-Bargetzi\\_Fuehrung-auf-Distanz.pdf](https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/20775/3/2020_Zirkler-Scheidegger-Bargetzi_Fuehrung-auf-Distanz.pdf)

## **8 Anhang**

Im Anhang sind alle Interviews, sowie der Interview-Leitfaden zu finden.

## **8.1 Transkripte**

In diesem Anhang sind alle Interview-Transkripte zu finden, die der Autor nach den Expert:innen-Interviews erstellt hat. Die Transkripte werden chronologisch sortiert.

### 8.1.1 Marcel Strauß

Lars Ritter (Autor)

Guten Tag Herr Strauß und vielen Dank, dass Sie sich für dieses Interview die Zeit genommen haben. Ich würde kurz den Titel der Masterarbeit vorstellen, der wäre: Die Auswirkungen von "Remote Leadership" in der IT-Branche auf die Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führung, sowie die Chancen und Risiken für Beschäftigte, eine Analyse der Veränderungen im digitalen Zeitalter". Das Ziel des Interviews ist es, folgende Fragen zu beantworten, nämlich die Forschungsfragen. Zum einen, wie hat sich das Führungsverhalten im digitalen Zeitalter verändert und welche Auswirkungen hat dies auf die Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führung in der IT-Branche? Und die zweite wäre, wie beeinflussen die Technologien, die für Remote Leadership verwendet werden, die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb von geografisch verteilten Teams in der IT-Branche? Sind Sie mit der Aufzeichnung, Transkribierung und Verwendung dieses Interviews in meiner Masterarbeit einverstanden?

Marcel Stauß

Ja, das bin ich.

Lars Ritter (Autor)

Vielen Dank. Dann starten wir mit den Hintergrundfragen. Wie lange arbeiten Sie bereits in der IT-Branche?

Marcel Stauß

Ich arbeite seit 25 Jahren in der IT-Branche.

Lars Ritter (Autor)

In welcher Rolle arbeiten Sie aktuell?

Marcel Stauß

Ich arbeite in der Rolle Scrum Master und Teamleiter. Genau.

Lars Ritter (Autor)

Wie viele Jahre relevante Führungserfahrung haben Sie?

Marcel Stauß

Zehn Jahre.

Lars Ritter (Autor)

In welcher Position haben Sie diese Erfahrungen erlangt?

Marcel Stauß

Scrum Master und Teamleiter.

Lars Ritter (Autor)

Nun kommen wir zu den Fragen zur Veränderung der Führungstätigkeit im digitalen Zeitalter. Wie hat sich das Führungsverhalten in der IT-Branche in den letzten Jahren verändert, speziell im Hinblick auf Remote Leadership?

Marcel Stauß

Für die Führung von Teams und Mitarbeitern nutzt man jetzt viel mehr digitale Services, digitale Dienste und um die Verbindung zu den Mitarbeitern zu stärken, aufrecht zu erhalten, sind neue Wege notwendig.

Lars Ritter (Autor)

Was sind Ihrer Erfahrungen, Ihre Expertise nach die Gründe für diese Veränderungen?

Marcel Stauß

Durch die Remote Arbeit haben wir mehr physische Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Wir haben die neuen technologischen Möglichkeiten. Ja, das war's.



Lars Ritter (Autor)

Dann, inwieweit hat sich die Rolle der Führung durch Home-Office und damit ein hergehendem Remote Leadership in der IT-Branche verändert?

Marcel Stauß

Die Führungskraft sollte immer mehr dafür sorgen, dass die Remote Mitarbeiter das passende Umfeld haben, dass sie die passende Hardware, das passende Equipment haben, um arbeiten zu können. Das passende Umfeld, das ist viel mehr eine Aufgabe der Führungskraft als früher. Und diese Herausforderung, die richtige Balance zu finden, um den Kontakt zu halten mit den Mitarbeitern.

Lars Ritter (Autor)

Danke. Dann kommen wir zu den Fragen zu den Auswirkungen und den Anforderungen an die Rolle der Führung. Wie hat sich die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern durch Remote Leadership verändert?

Marcel Stauß

Man nutzt mehr digitale Dienste. Man arbeitet viel mehr mit Visualisierung. Es ist weniger dieses, man sitzt am Tisch und redet miteinander, sondern die Remote Zusammenarbeit ermöglicht es, macht es einfacher, Dinge zu visualisieren und darüber zu reden.

Lars Ritter (Autor)

Welche Anforderungen haben Mitarbeiter heutzutage an ihre Remote Führungskraft?

Marcel Stauß

Die Mitarbeiter erwarten, dass auch die Führungskraft angekommen ist im digitalen Zeitalter. Die Führungskraft muss digitale Dienste und Services nutzen und muss als Beispiel vorangehen.

Lars Ritter (Autor)

Wie unterscheiden sich diese Anforderungen in Zeiten von Homeoffice von früheren Anforderungen?

Marcel Stauß

Ich glaube, jetzt haben die Mitarbeiter noch viel mehr diese Anforderungen, dass durch die digitalen Möglichkeiten, die Führungskraft noch besser erreichbar ist, digitale Dokumentation, Transparenz, das wird jetzt noch mehr gefordert, als es früher war. Früher war mehr implizit, jetzt ist mehr explizit.

Lars Ritter (Autor)

Wie gehen Sie als Führungskraft mit den veränderten Anforderungen von Seite der Mitarbeiter um?

Marcel Stauß

Ich sehe das als Chance, hier diese Möglichkeiten zu nutzen. Für alle ist das wie eine Art Neuland. Es gibt wenig Erfahrungen in dem Bereich. Es war nicht etabliert, diese Art von Führen, dieses Setup, das im Moment, oder das jetzt seit zwei Jahren vorherrscht. Und als Führungskraft gehe ich da damit um, dass ich da wirklich offen bin und mich ständig überprüfe und anpasse und mich immer verbessern möchte.

Lars Ritter (Autor)

Danke. Nun kommen wir zu den Fragen zu Fernführung und den Technologien. Welche Technologien nutzen Sie, um remote zu führen?

Marcel Stauß

Microsoft Teams, Mural und Atlassian Jira.

Lars Ritter (Autor)

Wie beeinflussen diese Technologien die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb von geografisch verteilten Teams?

Marcel Stauß

Die Kommunikation und Zusammenarbeit ist effizienter und effektiver. Dinge werden weniger implizit, mehr explizit. Mehr Transparenz und bessere Möglichkeiten, Prozesse und die Arbeit zu überprüfen und anzupassen.

Lars Ritter (Autor)

Welche Vor- und Nachteile ergeben sich aus der Nutzung dieser Technologien?

Marcel Stauß

Diese zu unterstützen. Das kostet initial Zeit und Anstrengung für die Arbeitgeber, für die Unternehmen. Die Vorteile, ich habe es vorhin schon erwähnt, implizit wird mehr explizit. Wir haben die nötige Transparenz und wir haben auch diese, wie ich vorhin gesagt habe, die Effizienz und Effektivität. Die Teams können schneller arbeiten, die haben schneller Zugriff auf die Information, die sie benötigen. Und die Mitarbeiter sind auch bestrebt, dies kontinuierlich zu verbessern.

Lars Ritter (Autor)

Wie gehen Sie mit Herausforderungen bei der Fernführung?

Marcel Stauß

Ich bringe Offenheit mit. Ich bin auch immer bereit, mich zu verbessern, versuche dieses Umfeld zu schaffen, um schnell Feedback zu bekommen. Dass ich die Möglichkeit habe, mich zu verbessern und dass wir als Konstrukt, Mitarbeiter, Team, Führungskraft, dass wir gemeinsam an der Verbesserung arbeiten können.

Lars Ritter (Autor)

Da wären wir so weit mit dem Interview durch. Ich würde jetzt noch einige Schlussfragen stellen. Haben Sie weitere Anmerkungen oder Kommentare, die Sie gerne teilen möchten?

Marcel Stauß

Nein.

Lars Ritter (Autor)

Gibt es Themen, die wir in diesem Interview nicht besprochen haben, aber die Sie gerne besprechen würden?

Marcel Stauß

Nein.

Lars Ritter (Autor)

Dann vielen lieben Dank, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview genommen haben. Zum weiteren Vorgehen: Im nächsten Schritt würde ich dieses Interview transkribieren und eine Analyse dieses Interviews durchführen. Sind Sie damit einverstanden? Möchten Sie davon im Vorfeld noch eine Kopie haben?

Marcel Stauß

Ich bin damit einverstanden. Ich brauche davor keine Kopie. Ich habe so viel Vertrauen. Danke.

Lars Ritter (Autor)

Ich beende nun die Aufnahme.

### 8.1.2 Johann Wolkow

Lars Ritter (Autor)

Guten Tag, Herr Wolkow. Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, hier bei meinem Interview dabei zu sein. Ich würde ganz kurz das Thema erklären. Ich forsche zum Thema "Die Auswirkungen von Remote Leadership in der IT-Branche auf die Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führung sowie die Chancen und Risiken für Beschäftigte. Eine Analyse der Veränderungen im digitalen Zeitalter." Sind Sie damit einverstanden, dass ich dieses Interview aufzeichne, transkribiere und in meiner Masterarbeit verwende?

Johann Wolkow

Ja, gerne.

Lars Ritter (Autor)

Danke schön. Dann können wir anfangen. Folgende Forschungsfragen sollen durch dieses Interview beantwortet werden: Wie hat sich das Führungsverhalten im digitalen Zeitalter verändert und welche Auswirkungen hat dies auf die Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führung in der IT-Branche. Und die zweite Frage: Wie beeinflussen die Technologien, die für "Remote Leadership" verwendet werden, die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb von geografisch verteilten Teams in der IT-Branche?

Lars Ritter (Autor)

Dann kommen wir erst zu den Hintergrundfragen. Wie lange arbeiten Sie bereits in der IT-Branche?

Johann Wolkow

Rein in der IT-Branche die letzten sechs Jahre, also insgesamt sechs Jahre.

Lars Ritter (Autor)

Danke schön. In welcher Rolle arbeiten Sie aktuell?

Johann Wolkow

Aktuell bin ich Geschäftsführer.

Lars Ritter (Autor)

Wie viele Jahre relevante Führungserfahrung haben Sie?

Johann Wolkow

Das geht dann über die IT-Branche hinaus, da würde ich so grob zehn Jahre sagen, wo ich Führungsverantwortung jetzt inne habe.

Lars Ritter (Autor)

In welcher Position, beziehungsweise in welchen Positionen haben Sie diese Erfahrungen erlangt?

Johann Wolkow

In den unterschiedlichsten, also gestartet mit einer Teamlead Position, dann hin zu einem Verantwortungsbereich, einem Filialleiter oder Leiter einer Organisation bis hin zur Manager Position und dann die des Geschäftsführers.

Lars Ritter (Autor)

Danke schön. Nun kommen wir zu den Fragen zur Veränderung der Führungstätigkeit in digitalen Zeitaltern. Wie hat sich das Führungsverhalten in der IT-Branche in den letzten Jahren verändert, speziell im Hinblick auf Remote Leadership?

Johann Wolkow

Das ist eine sehr gute Frage. Das Erste, was mich hier einfällt, ist grundsätzlich immer das Thema, sich, also Mitarbeitende und Führungskraft, sich regelmäßig zu treffen. Das hat man in der Remote Arbeit nicht. Man hat keine zufälligen Treffen, wie es früher im Büro war, in der Kaffeepause, in der Kaffeeküche oder auf den Gang zu den

Räumlichkeiten. Das fällt jetzt komplett weg, sodass man einige Themen, die innerhalb des Spaziergangs gemacht werden, gar nicht mehr bearbeiten kann. Das bedeutet, jetzt im Remote Leadership muss man diese zufälligen Treffen in irgendeiner Form herbeirufen. Aber dazu zählen auch Mittagspausen oder eben zur Arbeit hinfahren, von der Arbeit zurückfahren. Die gemeinsamen Tätigkeiten fallen komplett weg. Im Remote Leadership und man fokussiert sich lediglich auf die Termine, die man hat. Und dort habe ich auch Veränderungen festgestellt in den letzten Jahren, dass man viele Back-to-Back Termine hat, das heißt wirklich stündliche Termine oder halbstündliche Termine. Teilweise geht es runter in kurzen, knappen, effizienten 15 Minuten Terminen, sodass man hier natürlich auch mit gewissen Meeting Regeln auch gegensteuern wollte, um halt auch als Führungskraft, die Mitarbeitenden auch zu schützen und eben vor einer Überlast auch zu beschützen. Und das hat in einigen Fällen gut funktioniert, in anderen Fällen hat es aber auch dazu geführt, dass eben, wenn man Termine fünf Minuten nach der vollen Zeit oder fünf Minuten vor der vollen Zeit beendet oder starten lässt, dass teilweise diese fünf Minuten Slots auch noch mal mit Termin gefüllt wurden. Also da haben wir deutlich andere Herausforderungen, da nämlich auch die Termine an sich immer halt einen Klick entfernt sind. Davor hatten wir Termine in den Räumlichkeiten plus Wegezeit plus sich vorbereiten und jetzt hat man wirklich nur noch einen Knopf entfernt den nächsten Termin. Und das hat natürlich auch dazu geführt, dass man die Mitarbeitenden in diesem Bereich auch noch mal neu schulen musste, mit denen eine gewisse Journey zu machen. Weniger, dass man da bereits eine Lösung hat, denn auch für eine Führungskraft ist das Remote Leadership relativ neu. Vor allem der krasse Wandel in der Corona Zeit. Vor allem auch in meiner Branche, in der Unternehmensberater-Branche, waren wir immer hauptsächlich beim Kunden vor Ort. Und von heute auf morgen, das war wirklich tatsächlich von heute auf morgen, gab es von 0% remote auf 100% remote. Das war auch für eine Führungskraft schwer, da auch gewisse Lösungen parat zu haben.

Lars Ritter (Autor)

Dann, was sind Ihre Erfahrungen bzw. Ihre Expertise nach die Gründe für diese Veränderung?

Johann Wolkow

Im Grunde genommen erstmal, ich nehme mal Corona als Katalysator für den digitalen Wandel. Die Technologien, die Kultur, die Veränderungsbereitschaft hatten wir grundsätzlich in der Branche oder bei den unterschiedlichen Kunden. Ich kann vermuten, dass bei einigen Führungskräften, aber das ist auch nur Bauchgefühl, die Verlustängste groß waren, Kontrolle abzugeben und den einzelnen Teammitgliedern wirklich zu 100 Prozent zu vertrauen, dass sie die Arbeit zu Hause genauso gut machen wie vor Ort. Und das sind, denke ich, einmal so Gründe, warum vielleicht das digitale Zeitalter hier vor allem in Deutschland noch nicht so schnell vorangetrieben wurde, durch Corona aber eben nach vorne geschossen ist.

Lars Ritter (Autor)

Danke schön. Inwieweit hat sich die Rolle der Führung durch Homeoffice und damit einhergehendem Remote Leadership in der IT-Branche verändert?

Johann Wolkow

Ja, auch eine gute Frage. Wir haben das natürlich auch noch mal bei Remote Events und vielleicht auch bei Team Events mit mehreren Leuten auch nicht immer die Kamera an. Das heißt, hier fehlt komplett Mimik und Gestik. Hier fehlt auch komplett, wenn man in irgendeiner Form etwas präsentiert oder was sagt oder erzählt, dass man nicht ganz genau weiß, was die gegenüberliegende Person noch macht. Da hat man sicherlich in einem Raum besser die Möglichkeit, miteinander zu agieren, interagieren und sich auch auszutauschen. Das hat sich deutlich verändert, vor allem auch in der IT-Branche, wo wir auch hauptsächlich mit Entwicklern zusammenarbeiten, die eher dazu neigen, den Bildschirm schwarz zu lassen und dann einfach nur zuzuhören. Dann kriegt man als Führungskraft nie das Feedback. Wurde man verstanden? Hat man das richtig ausgedrückt? Gibt es noch zusätzliche Fragen oder wartet man einfach nur, bis das Meeting vorbei ist? Das war super schwierig für die Rolle der Führungskraft, hier einzusteuern.



Lars Ritter (Autor)

Dann würden wir zu den Fragen, zu den Auswirkungen auf die Anforderungen an die Rolle der Führung kommen. Wie hat sich die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern durch Remote Leadership verändert?

Johann Wolkow

Ich würde sagen, alles ist schneller geworden. Also in beide Richtungen. Einmal die Verfügbarkeit der Führungskraft war jetzt von heute auf morgen wirklich die Erwartungshaltung, dass wenn man die Person eben anschreibt per Teams oder einer anderen Chatfunktion, dass man da relativ schnell auch eine Antwort bekommt. Das aber auch vice versa. Das bedeutet auch im Umkehrschluss, wenn man als Führungskraft in irgendeiner Form eine Frage hat oder irgendwie eine Veränderung machen möchte und sich adressiert hat an die Person per Chat oder per E-Mail, dann hatte man auch die Erwartungshaltung, dass da relativ schnell dann auch was zurückkommt. Also grundsätzlich würde ich hier formulieren, die Schnelligkeit der Zusammenarbeit ist hier deutlich gestiegen. Und was sich auch noch mal verändert hat, ist, dass ich das Gefühl habe, dass viele Termine sehr schnell auch abgesagt werden können. Ja, weil die halt auch dementsprechend mit einem Klick abgesagt werden können. Man tendiert eben dazu, dann Termine nicht wahrzunehmen aus unterschiedlichen Gründen.

Lars Ritter (Autor)

Welche Anforderungen haben Mitarbeiter heutzutage an ihre Remote Führungskraft? Oder an ihre Remote Führungskräfte?

Johann Wolkow

Ja, tatsächlich, so im Grunde genommen zu schauen, wie man remote und vor Ort verbinden kann, weil in den letzten Jahren habe ich auch die Erfahrung gemacht, dass 100 Prozent remote nicht unbedingt das ist, was der Durchschnittsmitarbeiter haben möchte. Auf der anderen Seite ist auch 100 Prozent vor Ort auch nicht das, was die Mitarbeitenden wollen. Das heißt, die hybride Zusammenarbeit ist hier gefragt und die hybride Zusammenarbeit ist dann halt sehr, sehr, sehr, sehr breit formuliert. Das geht

dann von einem Tag Hybrid bis fünf Tage Hybrid. Dafür bräuchte man grundsätzlich eine Lösung. Da sind dementsprechend auch Anforderungen für Meetings, die dann abgehalten werden, wenn jemand vor Ort ist. Dass da auch die Technik natürlich so funktioniert, dass man auch Leute, die remote dazu geschaltet sind, dass man die auch mit einbeziehen kann, dass man dementsprechend, wenn man Events macht, dass im Grunde genommen ein Event in zweierlei Hinsicht vorbereiten muss. Einmal für die, die vor Ort sind und einmal für die, die remote sich dazu schalten. Und diese Erwartungshaltung haben natürlich auch Mitarbeitende an die Führungskräfte, dass wenn Termine auch eingestellt werden, dass die halt auch in Gänze und mit einer hohen Qualität auch durchgeführt werden.

Lars Ritter (Autor)

Wie unterscheiden sich diese Anforderungen in Zeiten von Homeoffice von früheren Anforderungen?

Johann Wolkow

Ja, frühere Anforderungen waren weniger hybrid. Da war es wirklich, entweder war man vor Ort und hatte gewisse Anforderungen und wenn dann jemand mal im Homeoffice gearbeitet hat, dann war es auch häufig so, dass die Person dann gar nicht auch teilgenommen hat an den Events, weil Homeoffice wurde hauptsächlich gemacht, wenn man mal irgendwie den Handwerker zu Besuch hatte, wenn man vielleicht irgendwie einen Arztbesuch nochmal hatte, das waren so Gründe, um Homeoffice zu machen, weil man die eben innerhalb der Kernarbeitszeiten nicht untergebracht hat. Da hatte man vor allem in der IT-Branche dann die Möglichkeit zu sagen, ich arbeite mal einen Tag von zu Hause aus. Das war im Grunde genommen dann halt auch so als war der Mitarbeiter für diesen Tag auch kaum erreichbar, beziehungsweise auch gar nicht einplanbar für gemeinsame Zeiten. Und deswegen hat sich das hier glaube ich ganz stark in diese Richtung verändert, dass wir entweder nur vor Ort waren oder wenn mal Homeoffice war, dann waren es viele, die im Homeoffice waren, vielleicht mal so einen Freitagnachmittag oder ein ganzer Freitag, wo dann aber wirklich alle von zu Hause aus gearbeitet haben und dementsprechend hatte man eben nur diese beiden Varianten. Und jetzt hat man halt auch noch mal das Hybride, was eben in Gänze fünfmal so viel Anforderungen mitbringt.

Lars Ritter (Autor)

Wie gehen Sie als Führungskraft mit den veränderten Anforderungen von Seiten der Mitarbeiter um?

Johann Wolkow

Ja, grundsätzlich auch immer erst mal ein offenes Ohr haben für das Gesprochene von den Mitarbeitenden. Das heißt, wenn jemand irgendwo das Gefühl hat, der Schuh drückt oder man hat irgendwo einen Schmerz, dann grundsätzlich erstmal zuhören, denn man steckt ja nicht so drin im Teammitglied und weiß gar nicht, dieses Umfeld einzuschätzen, ob es dem Teammitglied gut geht oder auch nicht gut geht, weil man wirklich nur Sequenzen aus einem Arbeitstag miterlebt, wenn man dann nur remote zusammenarbeitet. Das heißt, dort fehlt wirklich Mimik und Gestik. Wie geht es einem? Klar kann man auch die Frage stellen, auch in einem Remote Event, wie es einem geht. Dort haben wir aber viel mehr Barrieren durch die Technologien, um da wirklich auch noch mal zu hinterfragen. Als Beispiel, man kann auch jetzt keinen körperlichen Kontakt oder jemanden trösten oder jemandem Zuspruch geben in Form von Händeschütteln oder einer Umarmung durch Remote Arbeit. Das fällt ja auch komplett weg. Das heißt hier grundsätzlich erstmal eine andere oder eine breitere Auffassungsgabe für Themen, die die unterschiedlichen Teammitglieder mitbringen. Auch wenn man dieses Thema vielleicht so noch nie in irgendeiner Form gehört hat oder für sich selbst so gar nicht fühlt, ist es erstmal wichtig, dort zuzuhören.

Lars Ritter (Autor)

Danke. Nun kommen wir zu den Fragen zur Fernführung und Technologien. Welche Technologien nutzen Sie, um remote zu führen?

Johann Wolkow

Ja, das hat sich in den letzten Jahren, glaube ich, sehr vervielfältigt. Also hauptsächlich nutzen wir das Outlook Paket oder Microsoft Paket mit Outlook, mit Teams. Teams ist unser Standard Tool, wo wir natürlich die Video-Calls machen, aber halt auch Chat Funktionen oder die Kanäle auch aufsetzen, um miteinander zu schreiben, um Dateien

abzulegen. Zusätzlich haben wir hier noch weitere Tools im Einsatz, wie zum Beispiel Jira und Confluence. Bei Jira haben wir wirklich auch auf Ticketebene, weil wir da selbst in Zyklen mitarbeiten und Tickets gegenseitig formulieren, Confluence, um so eine Art Datenbank noch mal aufzubauen bzw. Noch mal Wissen zu speichern, um darauf zu verweisen, auch in Kombination mit Jira. Ich selbst benutze auch noch mal für zwei, drei weitere Teammitglieder Trello, um dort auch parallel zu Jira arbeiten zu können. Grundsätzlich unterstützen uns digitale Whiteboards, hier hauptsächlich Miro oder Mural Concept Board, die man natürlich auch nutzt, um ein analoges Flipchart oder Whiteboard zu simulieren. Handy, WhatsApp, das sind so Tools, die uns unterstützen. Dann gibt es auch sicherlich noch auf Führungsebene oder auf Management Ebene so Themen oder Key Accounts, so was wie Customer-Relationship-Management, wo man halt auch gewisse Tools nutzt, unter anderem Monday, um Beziehungen auch zu pflegen und hier die Kraft oder die Stärke von Tools auch auszuleben, wie Automatisierungen, Wiedervorlagen, Push Benachrichtigungen zum Beispiel.

Lars Ritter (Autor)

Wie beeinflussen diese Technologien die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb von geografisch verteilten Teams?

Johann Wolkow

Ja, ich habe ja gerade schon locker acht, neun 10 Tools aufgezählt. Je mehr Tools dazukommen, desto komplizierter wird das Ganze. Hier ist erstmal grundsätzlich dann ab einem gewissen Zeitpunkt sind die Linien der Kommunikation so hoch, dass viel Kommunikation oder Information auch verloren gehen. Das heißt, hier muss man erstmal dann wieder einen schlanken Weg suchen und gucken, welche Tools nutzen uns tatsächlich oder welche Tools sind eben einfach nur eine Vervielfältigung der Informationen. Als Beispiel bringt es erstmal nicht viel, eine Information vom Zettel in eine Word Datei zu machen, dann von der Word Datei in eine Excel, von der Excel in ein Miro Board und von Miro in SharePoint abzulegen. Im Grunde genommen haben wir da kein Outcome, sondern eben nur viel Arbeit erst noch produziert. Und das ist natürlich halt dann auch immer so, weil wir als Mensch grundsätzlich, zumindest ich, bin da begrenzt in der, in sich erinnern, wo ist denn so die single source of truth, also

wo ist mein erster Anlaufpunkt, wenn ich Informationen brauche, wenn vielleicht die Informationen jetzt etwas länger her sind. Dann ist es bei mir grundsätzlich so, dass ich im besten Falle halt einen Anlaufpunkt habe von dem aus, also an Technologie, von der aus ich dann weitergeleitet werde in alle anderen Technologien. Über Suchfunktionen oder ähnliches oder Ping oder Push Benachrichtigung. Das ist so gerade die größte Herausforderung und dadurch fallen viele Informationen weg.

Lars Ritter (Autor)

Danke. Welche Vor- und Nachteile ergeben sich aus der Nutzung dieser Technologien?

Johann Wolkow

Vorteile grundsätzlich erstmal, dass man Technologien wie Videofunktion, Chatfunktion überall nutzen kann. Das heißt, ich muss nicht an einem bestimmten Ort sein, sondern ich kann es mit dem Handy machen, ich kann es mit dem iPad machen, ich kann es mit dem Notebook machen, ob ich im Hotel bin, zu Hause, auf der Straße, im Bus, im Zug, überall erreichbar zu sein. Das ist ein Vorteil. Auf der anderen Seite auch ein Nachteil. Überall erreichbar zu sein bedeutet auch, man ist überall erreichbar. Und da verschwimmt natürlich dann halt auch viel Freizeit und Beruf und da gibt es sicherlich auch einige Teammitglieder, die dann dazu neigen, zu viel zu arbeiten. Es gibt einige, die da vielleicht die Herausforderung haben, überhaupt an die geforderten Stunden zu kommen. Auch das ist sicherlich auch nochmal eine gewisse Challenge. Ansonsten hatte ich gerade schon bei der Nutzung der Technologien gesagt, viele Informationen werden gesammelt und man hat wirklich einen Überfluss an Informationen und teilweise hat man auch durch viele Tools auch viele Informationen doppelt, dreifach oder zehnfach auch da liegen, ohne dass man weiß, dass die bereits vorhanden sind. Und dann natürlich halt auch dieses Thema, wie kann ich die Information auch teilen? Wie kann ich die Information auch wiederverwenden? Denn das ist ja so, dass im besten Falle hat man irgendwie ein Template oder irgendwas erstellt, was man dann einmalig produziert hat und das kann dann dementsprechend x-Mal wiederverwendet werden. Und das kann natürlich auch ein Vorteil sein dann dieser Technologien.

Lars Ritter (Autor)

Wie gehen Sie mit Herausforderungen bei der Fernführung um?

Johann Wolkow

Die Barriere ist, dass eingestellte Termine schnell zu verschieben oder auch komplett abzusagen sind. Und wenn das einer Führungskraft grundsätzlich genommen wird, so ein eingestellter Termin, dann hat man quasi wenig Möglichkeiten, um überhaupt mit den Personen zu sprechen. Denn auf der einen Seite fallen eben die zufälligen Aspekte weg, die eingestellten Termine fallen weg, Deswegen hat man dort eine Herausforderung mit. Und da muss man als Führungskraft auch gewisse Termine einfordern, damit man die regelmäßige Kommunikation mit den Teammitgliedern hat. Und das kann dann natürlich, weil wir hier in der schriftlichen Form meistens sind, über eine Mail oder über einen Chat, haben wir hier eventuell die Herausforderung mit Sender und Empfänger. Das heißt, wie formuliere ich die neue Aufforderung oder den neuen Wunsch nach einem Termin so, dass der Gegenüber sich jetzt nicht auf den Schlipps getreten fühlt oder dass da keine Spannung entsteht. Das skaliert sich dann natürlich hoch, wenn man viele Mitarbeiter hat, die man unterstützt und führt. Und dann ist da auch natürlich eine Herausforderung für die Führungskraft an sich. Das können Sie sich so vorstellen, Herr Ritter, wenn wir zehn Personen haben, die man führt und acht davon ist man als Führungskraft immer ständig am hinterher telefonieren und Fragen und Einstellen, dann ist das für eine Führungskraft auch erstmal eine Tätigkeit, die Energie raubt, anstatt Energie zu geben. Und das ist sicherlich auch hier eine Herausforderung, wenn man da eine Führungskraft da mal mit einbezieht.

Lars Ritter (Autor)

Dann wären wir so weit mit dem Interview durch. Jetzt kommen noch einige Schlussfragen. Haben Sie weitere Anmerkungen oder Kommentare, die Sie gerne teilen möchten?

Johann Wolkow

Ja, grundsätzlich würde ich immer an das Teammitglied appellieren, wenn man irgendwo eine Challenge hat, eine Herausforderung hat, dass man da das Gespräch

nochmal mit der jeweiligen Führungskraft sucht. Und im besten Falle hat dann die Führungskraft eben auch ein offenes Ohr und geht erstmal auf das Thema ein und man redet miteinander. Es muss nicht unbedingt am Ende das Resultat sein, dass beide auf dem gleichen Nenner sind. Aber man hat zumindest das Thema einmal adressiert und gegebenenfalls auch einen Lösungsvorschlag gefunden. Da wünsche ich mir halt immer auch von Seiten der Teammitglieder, dass sie da natürlich auch offen die Themen offen ansprechen und halt auch mal sagen, wenn eine Last vorhanden ist oder man eine Schwierigkeit hat, ob es jetzt ein Business ist, im Privaten oder im Freundeskreis oder in der Familie, ganz egal. Man teilt ja wirklich den größten Teil des Tages auf der Arbeit mit den Personen und da braucht man dementsprechend halt auch ein Umfeld, wo man diese Information auch teilen kann. Und ich kann mir halt vorstellen, jede Führungskraft ist immer offen dafür, dass natürlich auch die Teammitglieder zufrieden und glücklich sind und dementsprechend sprechen hilft.

Lars Ritter (Autor)

Gibt es Themen, die wir in diesem Interview nicht angesprochen haben, aber Sie gerne besprechen würden?

Johann Wolkow

Ich nehme mir mal kurz so zehn Sekunden Zeit, um zu reflektieren, ob es so was gibt. Grundsätzlich hätte man vielleicht noch mal fragen können, wie sich die Anzahl der Termine verändert hat. Das heißt, wie viele hat man vielleicht vor dem Remote Leadership vor Corona und wie viele Events hat man dann vielleicht auch jetzt innerhalb von der Remote Arbeitszeit und wie sieht die Tendenz aus. Also jetzt habe ich das Gefühl, dass man natürlich auch wieder viel vor Ort ist. Viele Einschränkungen auch von Corona werden fallen gelassen oder sind bereits fallen gelassen worden, sodass man eben aus beiden Seiten profitieren kann. Das heißt einmal remote und vor Ort. Und da würde mich sicherlich interessieren, ob sich da jetzt so die reine quantitative Anzahl der sich treffenden Events erhöht oder eben gesunken ist.

Lars Ritter (Autor)

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, Herr Wolkow. Im nächsten Schritt geht es darum, ich würde dieses Interview transkribieren und eine Analyse des Interviews durchführen. Ich frage nochmals, sind Sie damit einverstanden?

Johann Wolkow

Ja.

Lars Ritter (Autor)

Vielen Dank, dann würde ich jetzt die Aufnahme stoppen.



### 8.1.3 Jilma Heinrich

Lars Ritter (Autor)

Guten Tag Frau Heinrich. Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben für dieses Interview im Rahmen meiner MBA-Abschlussarbeit. Ich würde kurz das Thema erklären. Ich forsche zum Thema "Die Auswirkungen von Remote Leadership in der IT-Branche auf die Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führung, sowie die Chancen und Risiken für Beschäftigte, eine Analyse der Veränderungen im digitalen Zeitalter". Folgende Forschungsfragen sollten im Rahmen dieser Experteninterviews beantwortet werden: Zum einen, wie hat sich das Führungsverhalten im digitalen Zeitalter verändert und welche Auswirkungen hat dies auf die Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führung in der IT-Branche? Und wie beeinflussen die Technologien, die für Remote Leadership verwendet werden, die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb von geografisch verteilter Teams in der IT-Branche? Sind Sie damit einverstanden, dass ich dieses Interview aufzeichne, transkribiere und später in meiner Masterarbeit verwenden werde?

Jilma Heinrich

Ja, ich bin damit einverstanden.

Lars Ritter (Autor)

Danke schön. Dann kommen wir erst zu den Hintergrundfragen. Wie lange sind Sie schon in der IT-Branche beschäftigt?

Jilma Heinrich

Fast 30 Jahre schon.

Lars Ritter (Autor)

In welcher Rolle arbeiten Sie aktuell?

Jilma Heinrich

Im Customer Success Management als Teamleiter und auch Scrum Master.

Lars Ritter (Autor)

Wie viele Jahre relevanter Führungserfahrung haben Sie?

Jilma Heinrich

Mittlerweile fast 10 Jahre.

Lars Ritter (Autor)

In welchen Positionen haben Sie diese Erfahrung gesammelt?

Jilma Heinrich

Als Projektmanager bei meiner ehemaliger Firma und als Local Account Manager in der anderen Firma und jetzt bei itemis im Customer Success Management sammle ich weiterhin Erfahrungen.

Lars Ritter (Autor)

Danke schön. Nun kommen wir zu den Fragen zur Veränderung der Führungstätigkeit im digitalen Zeitalter. Wie hat sich das Führungsverhalten in der IT-Branche in den letzten Jahren verändert, speziell im Hinblick auf Remote Leadership?

Jilma Heinrich

Die Gespräche finden natürlich alle virtuell statt. Meiner Erfahrung nach, ist meine Intuition dadurch verstärkt worden, wie die Gemütslage meines Teams steht und wie ich da mitwirken kann. Es finde regelmäßige One-to-Ones statt um einfach im Gespräch mit den Einzelnen zu bleiben. Und auch die Kommunikation sicherzustellen, dass man nicht so allein dasteht.

Lars Ritter (Autor)

Was sind Ihrer Erfahrung, Ihrer Expertise nach die Gründe für diese Veränderungen?

Jilma Heinrich

Ja, durch den Shutdown von Corona sind wir ja gezwungen, von zu Hause aus zu arbeiten und hatten ja keine andere Möglichkeit gehabt, weiterhin in Verbindung oder in Kontakt zu bleiben mit unseren Mitarbeitern und Firmen. Ich hatte ich ein regelmäßiges Frühstück get-together mit meinem Team und auch jetzt findet ein Remote-Lunch zusätzlich zu diesen wöchentlichen One-to-Ones statt, was sehr wichtig ist, wirklich, um in Kontakt zu bleiben und auch diese Beziehung nicht zu vernachlässigen und wirklich für den Mitarbeiter da zu sein. Also nicht nur ad hoc, aber wirklich dieses Vertrauen zu festigen, dass sie nicht allein dastehen.

Lars Ritter (Autor)

Inwieweit hat sich die Rolle der Führung durch Home-Office und damit einhergehend dem Remote Leadership in der IT-Branche verändert?

Jilma Heinrich

Ja, vielleicht dieser soziale Aspekt ist etwas weniger, denn man konnte sich ja nicht so sehen. Ich hebe den sozialen Aspekt hier vor. Man kann das trotz der Anzahl der Remote Meetings nicht ersetzen. Seit alles remote ist, fehlt einfach Mimik und Gestik. Klar, man kann das zwar schon auch über den Monitor sehen, aber nichtsdestotrotz, da fehlt dieses Menschliche. Und in der Führung ist es sehr, sehr wichtig, also vor allem für mich persönlich, diese sozialen Kompetenzen und Aspekte durch dieses Homeoffice, das kann man nur bedingt kompensieren.

Lars Ritter (Autor)

Nun kommen wir zu den Fragen bezüglich der Auswirkungen an die Anforderungen an die Rolle der Führung. Wie hat sich die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern durch Remote Leadership verändert?

Jilma Heinrich

Es kommt jetzt darauf an. Für mich persönlich durch regelmäßige Gespräche, proaktives Zugehen auf jeden Einzelnen und wirklich auch das Ansprechen von nicht nur oberflächliche Themen, sondern wirklich was die Mitarbeiter machen oder welche

Gedanken die Mitarbeiter sich machen und was sie so beschäftigt außerhalb des beruflichen Alltags. Also es braucht dieses proaktive Zugehen, damit die Zusammenarbeit durch diesen Remote Work Mode nicht darunter leidet. Wie schon gesagt, man kann nur teilweise diese sozialen Aspekte kompensieren, aber nichtsdestotrotz, die Gespräche finden ja immer noch statt. Jetzt zwar durch die Monitore, aber die Zusammenarbeit sollte nicht darunter leiden, indem man dann die Gespräche komplett, ja, eliminiert. Also so würde ich das beschreiben.

Lars Ritter (Autor)

Danke schön. Dann, welche Anforderungen haben Mitarbeiter heutzutage an ihre Remote Führungskräfte?

Jilma Heinrich

Dass sie Unterstützung benötigen, in dem Sinne, ob das jetzt eine IT-Infrastruktur ist und dass man diese ganzen Sachen auch zur Verfügung stellt. Sei es nur ein zweiter Monitor oder eine vernünftige Kamera, solange es hilft. Oder jetzt auch für die Gesundheit, denn man sitzt dann doch zu Hause viel herum, und durch einen verstellbaren Arbeitstisch zum Beispiel kann geholfen werden. Auch ist es wichtig, dass die psychische Gesundheit der Mitarbeiter gewahrt wird, auch von denen, die im Home-Office arbeiten. Gerade als Führungskraft ist es sehr wichtig, dass dies angeboten wird.

Lars Ritter (Autor)

Wie unterscheiden sich die Anforderungen in Zeiten von Homeoffice von früheren Anforderungen?

Jilma Heinrich

Ich fokussiere mich während meiner Arbeit, insbesondere bei der Arbeit im Remote-Modus. Es gibt jedoch einen deutlichen Unterschied, wenn man sich face-to-face im Büro trifft, da man dann einfach Dinge schnell besprechen kann. Wenn wir im Büro sind, gehe ich oft zu meinen Kollegen und frage sie um Rat. Im Remote-Modus schreiben wir stattdessen alles auf und teilen es über eine interne Messaging-

Plattform. Dies sind die Hauptunterschiede zwischen der Arbeit im Homeoffice und der Arbeit im Büro. Der wichtigste Unterschied liegt jedoch in den sozialen Aspekten, die durch die virtuelle Arbeit komplett wegfallen.

Lars Ritter (Autor)

Wie gehen Sie als Führungskraft mit den veränderten Anforderungen von Seiten der Mitarbeiter um?

Jilma Heinrich

Wie gehe ich als Führungskraft mit den Veränderungen von der Mitarbeiterin um? Ich persönlich versuche Zeiten zu blockieren für meine Mitarbeiter, die mich auch ad hoc für Gespräche benötigen, oder Ratschläge oder Unterstützung. Also so gehe ich persönlich mit diesen veränderten Anforderungen um.

Lars Ritter (Autor)

Danke schön. Nun kommen wir zu den Fragen zu Fernführung und den verwendeten Technologien. Welche Technologien verwenden sie, um remote zu führen?

Jilma Heinrich

Intern bei itemis nutzen wir Google Meet und für die interne Kommunikation nutzen wir Slack. Da kann man sowohl den Messenger-Dienst nutzen als auch telefonieren. Als Time Tracking Tool nutzen wir Decidalo, wo unsere Mitarbeiter ihre Projektzeiten eintragen können und auch Urlaubstage oder Abwesenheit, Krankheit oder Sonstiges. Als HR-Tool nutzen wir Personio.

Lars Ritter (Autor)

Wie beeinflussen diese Technologien die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb von geografisch verteilter Teams?

Jilma Heinrich

Wie beeinflussen unsere Kommunikation? Wir müssen sie benutzen, um auch die Kommunikation sicherzustellen, dass die Zusammenarbeit nicht auf der Strecke bleibt. Und von daher, das ist unsere Brücke, dass wir die einzelnen Mitarbeiter nicht dabei verlieren und auch nicht irgendeine gewisse Information vorenthalten. Und dadurch sind das für mich persönlich diese Technologien, ob sie Google Meet sind oder Slack sind, zwingend notwendig, damit Informationen weiterhin geteilt werden können. So bleiben alle im Team auf einem ähnlichen Wissensstand.

Lars Ritter (Autor)

Welche Vor-, beziehungsweise Nachteile ergeben sich aus der Nutzung dieser Technologien?

Lars Ritter (Autor)

Ja, die soziale Komponente, das kann man nicht durch diese Technologien ersetzen. Ein richtiges face-to-face Gespräch kann leider durch keine Technologie ersetzt werden. Also da würde ich das als Nachteile definieren. Vorteile natürlich, dass die Kommunikation sichergestellt wird, dass die Info trotzdem fließt und jeder mitgenommen werden kann. Also egal, ob das jetzt virtuell stattfindet, oder stattgefunden hat. Also durch diese Technologie. Wie gesagt, das ist die Brücke, wo die Kommunikation hin und her fließen kann.

Lars Ritter (Autor)

Wie gehen Sie mit den Herausforderung bei der Fernführung um?

Jilma Heinrich

Indem ich durch Gespräche jedem Einzelnen aus meinem Team das Gefühl gebe, dass ich ihnen zuhöre und vertraue. Und ich greife auch sehr gerne zum Hörer, um sie einfach auch mal telefonisch anzurufen und nachzufragen, wie es jedem Einzelnen so geht. In unseren One-to-Ones ist es mir auch wichtig, dass die Psychological Safety gewährleistet wird, trotz remote Zusammenarbeit.

Lars Ritter (Autor)

Das wäre es so weit mit dem Interview. Jetzt kommen wir noch zu den Schlussfragen. Haben Sie weitere Anmerkungen oder Kommentare, die Sie gerne teilen möchten?

Jilma Heinrich

Ja, sehr gerne. Erfahrungsgemäß ist es wirklich sehr, sehr, sehr wichtig, jeden Einzelnen abzuholen durch Gespräche und sie wissen zu lassen, dass Unterstützung angeboten wird. Und diese sozialen Aspekte, die zwar durch remote nicht kompensiert werden, kann, in einer Art trotzdem zu bieten.

Lars Ritter (Autor)

Gibt es Themen, die wir in diesem Interview nicht angesprochen haben, aber Sie gerne besprechen würden?

Jilma Heinrich

Ich glaube, dass psychological Safety unterschätzt wird. Das wäre in der heutigen Zeit, wo jeder wirklich im Homeoffice arbeitet, sehr, sehr wichtig, weil dadurch verhindern wir gewisse, gesundheitlichen Auswirkungen. Dieser Tage erkrankt ja schon fast jeder zweite oder dritte an Burnout. Und dabei sollte gerade die Führungskraft darauf besonders Acht geben bei den Mitarbeitern.

Lars Ritter (Autor)

Dann bedanke ich mich recht herzlich für das Interview. Das weitere Vorgehen sieht wie folgt aus. Nach dem Interview transkribiere ich dieses Interview und werde es auswerten. Und ich wollte noch mal fragen, sind Sie damit einverstanden, dass ich diese Schritte im Nachgang durchführe?

Jilma Heinrich

Ja, ich bin damit einverstanden.

Lars Ritter (Autor)

Dankeschön. Dann würde ich jetzt die Aufnahme stoppen.



#### 8.1.4 Dirk Leopold

Lars Ritter (Autor)

Guten Tag Herr Leopold, vielen Dank, dass Sie sich Zeit für das Experteninterview genommen haben. Ich würde kurz das Thema erklären und die Forschungsfragen. Ich forsche zum Thema "die Auswirkungen von Remote Leadership in der IT-Branche auf die Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führung, sowie die Chancen und Risiken für Beschäftigte, eine Analyse der Veränderungen im digitalen Zeitalter". Folgende Forschungsfragen sollten durch diese Interviews beantwortet werden. Zum einen, wie hat sich das Führungsverhalten im digitalen Zeitalter verändert und welche Auswirkungen hat dies auf die Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führung in der IT-Branche? Und wie beeinflussen die Technologien, die für Remote Leadership verwendet werden, die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb von geografisch verteilter Teams in der IT-Branche. Ich würde dieses Interview aufzeichnen und im nächsten Schritt transkribieren und in meiner Masterarbeit verwenden. Sind Sie damit einverstanden?

Dirk Leopold

Ja.

Lars Ritter (Autor)

Vielen Dank. Dann starten wir mit den Hintergrundfragen. Wie lange arbeiten Sie bereits in der IT-Branche?

Dirk Leopold

Seit 25 Jahren.

Lars Ritter (Autor)

In welcher Rolle arbeiten Sie aktuell?

Dirk Leopold

Ich leite im Moment eine Abteilung, ein Kompetenzzentrum bei der itemis AG als Leiter des Kompetenzzentrums Advanced Engineering.

Lars Ritter (Autor)

Wie viele Jahre relevanter Führungserfahrung haben Sie?

Dirk Leopold

Relevante Führungserfahrung im Sinne von Teamlead? 20 Jahre.

Lars Ritter (Autor)

Und in welcher Position beziehungsweise in welchen Positionen haben Sie diese Erfahrungen erlangt?

Dirk Leopold

Als Teamleiter, als Projektleiter, als Abteilungsleiter, als Themenverantwortlicher für verschiedene fachliche Themen.

Lars Ritter (Autor)

Dann kommen wir jetzt zu den Fragen zur Veränderung der Führungstätigkeit im digitalen Zeitalter. Wie hat sich das Führungsverhalten in der IT-Branche in den letzten Jahren verändert, speziell im Hinblick auf Remote Leadership?

Dirk Leopold

Das war vorher in Einzelfällen auch schon der Fall, dass jemand remote arbeitet. Ich habe auch Vertriebsteams geleitet und die waren dann auch nicht alle vor Ort und waren auch im Rahmen ihres Jobs ständig unterwegs. Also das ist kein Hindernis, dass jemand remote arbeitet. Was es vorher nie gab, aber dass man jetzt ein Projekt leitet und die Personen a) in Deutschland oder Europa oder noch weiter verteilt sind und b) es eigentlich keine regelmäßigen Treffen gibt, wo man sich auf jeden Fall physisch zusammenfindet. Also diese Treffen kann man ja arrangieren und es ist auch

Teil der sozusagen Bemühungen, da ein Gegengewicht zu schaffen, aber eigentlich ist für viele Aufgaben die tatsächliche Notwendigkeit, sich physisch zu treffen, völlig entfallen. Und das ist schon eine sehr große Veränderung. Da muss ich natürlich auch von der Führung her darauf reagieren, denn Kommunikation funktioniert anders remote, als sie im gleichen Office funktioniert. Also sowas wie Kaffeemaschinengespräche fallen dann eben weg.

Lars Ritter (Autor)

Was sind ihrer Erfahrung bzw. ihrer Expertise nach die Gründe für diese Veränderungen?

Dirk Leopold

Wo und wie man die richtigen Fachkräfte findet. Und das ist einfach nicht mehr vor Ort. Wenn ich mich in meiner Fachkräfteauswahl auf den Standort Stuttgart beschränken würde, würde ich gar nicht die Anzahl/Qualität der Mitarbeiter finden, die ich für meine Projekte benötige. Das heißt, mein Suchradius ist sowieso schon größer geworden. Früher war das dann oft, wenn man jemanden gefunden hat, damit verbunden, dass diese Person dann zum Beispiel nach Stuttgart zieht. Oder in die Nähe des Headquarters zieht oder zumindest, dass man das auf einige wenige mögliche Standorte beschränkt. In der Regel Standorte, wo die Firma ein Office hat. Und das erfolgt eben nicht mehr. Dazu kommt jetzt im aktuellen Fall auch noch das Thema Internationalisierung. Das heißt, man hat Kollegen in den USA und da wäre das auch früher nicht gegangen. Also einmal die Globalisierung, dann die Spezialisten zu finden, erfordert einfach einen größeren Suchradius. Und jetzt nach den Monaten, Jahren von Corona, dass, ich sag mal, die volle Akzeptanz von Homeoffice als regulärer Arbeitsort verschärft das Ganze jetzt noch mal. Denn es hat sich einfach bewährt, von zu Hause zu arbeiten. Und jetzt nach Corona sind Personen auch nicht unbedingt willig, wieder zurückzukehren zum alten Status quo, weil es ja funktioniert. Und die eine Stunde oder anderthalb Stunden Fahrtweg zur Arbeit und zurück, die kann man auch produktiver verbringen.

Lars Ritter (Autor)

Danke. Inwieweit hat sich die Rolle der Führung durch Homeoffice und damit ein hergehendem Remote Leadership in der IT-Branche verändert?

Dirk Leopold

Ja das habe ich ja glaube ich gerade schon mit beantwortet. Also vieles eben per Video und ich meine bei Homeoffice kommt vielleicht noch dazu, dass man auch sehr frei ist in der Gestaltung der Arbeitszeit. Das heißt, auch so etwas wie Kernarbeitszeiten weichen dadurch auf. Man muss wahrscheinlich etwas flexibler sein, wenn es um die Findung von sinnvollen Zeitpunkten für Abstimmungen geht. Man kann nicht davon ausgehen, dass Homeoffice immer heißt, 9 to 5. Homeoffice kann heißen 7 bis 8 Uhr und dann wieder 9 Uhr 30 bis 11.00 Uhr und dann zerstückelt bis 19 Uhr 30 abends sein. Es gibt natürlich viel mehr Flexibilität, den Tag zu gestalten und es macht es dann manchmal etwas schwieriger, entsprechend gute Termine zu finden, wo sich dann alle treffen können. Es hat sich verändert durch die Kommunikationskanäle. Wir haben jetzt viel E-Mail und Slack oder dann auch Video-Calls. Das gab es zwar früher auch schon, aber häufig irgendwie dann in Kundensituationen. Aber dass man wirklich die tägliche Arbeit so gestaltet, das ist neu. Und Kommunikation funktioniert auf diesen Kanälen einfach anders, als wenn man sich gegenüber sitzt oder an der Kaffeemaschine steht. Also man muss die Kommunikation an die neuen Kommunikationskanäle anfassen. Und das erfordert zum Beispiel Interpretation. Wenn ich einen Zweizeiler schreibe in einer Chatmessage, dann muss ich mir immer überlegen, wie kommt denn das jetzt bei dem anderen an? Ja, weil natürlich sowas wie Stimme und Aufgeregtheit bleibt auf der Strecke bei nonverbaler Kommunikation. Und das macht sicher einen Unterschied durch Remote Leadership. Und remote heißt eben auch, dass die anderen sich auch nicht so häufig sehen. Also in meinem Fall sind viele meiner direkten Mitarbeiter eben selbst Teamleads, so dass sich diese stille Postkommunikationsproblematik da verdoppelt. Dann kriegen die irgendwas per Chat mitgeteilt und die teilen mir dann was per Chat mit und ob dann am Ende noch das Richtige ankommt, ist über Chat nicht so sehr garantiert, wie wenn das alles im Office passiert wäre.

Lars Ritter (Autor)

Welche Anforderungen haben Mitarbeiter heutzutage an ihre Remote Führungskräfte?

Dirk Leopold

Naja, im Grunde genommen, dass man diese versteht und auch richtig interpretiert, aber dazu gehören eben zwei Seiten. Und ich meine letztlich auch so eine Anforderung, diese Individualität, diese Individualität an Präferenzen, die Individualität an der Gestaltung des Tagesablaufs, tendenziell auch so was wie Work/Life Balance, einfach in dem kompletten Management Stil, Projektplanung mit zu berücksichtigen. Wobei ich nicht weiß, ob das primär ein Ergebnis der Digitalisierung ist oder ob das auch einfach eine Verschiebung aufgrund des Generationswechsels ist. Es gibt ja da prototypisch verschiedene Generationen, je nachdem wann man aufgewachsen ist, und damit sind andere Werte verbunden und das kommt möglicherweise auch durch diese Werteververschiebung. Nicht auf ein Individuum bezogen, aber vielleicht auf den Durchschnitt bezogen. Ob das wissenschaftlich nachweisbar ist, kann ich nicht sagen, aber das sind jedenfalls Modelle, die man verwendet, um sich über diese Phänomene zu unterhalten. Sowas wie Generation Z.

Lars Ritter (Autor)

Wie unterscheiden sich diese Anforderungen in Zeiten von Homeoffice von früheren Anforderungen?

Dirk Leopold

Da war vor allem die Erwartungshaltung, präsent zu sein. Also wenn alle, die eine Leistung erbringen, am gleichen Ort sind, dann wird eben auch erwartet, dass der Manager am gleichen Ort ist und dass er präsent ist. Und der Grad der Einmischung hängt ja von der Aufgabe ab. Aber diese physische Präsenz und jederzeit da zu sein physisch als Ansprechpartner, die ist eben ersetzt worden durch diese digitale Präsenz und auch die erwartete Flexibilität.

Lars Ritter (Autor)

Wie gehen Sie als Führungskraft mit den veränderten Anforderungen von Seiten der Mitarbeiter um?

Dirk Leopold

Naja, zum einen muss man da mitmachen. Ich bin selbst ja auch im Home-Office. Was jetzt die Flexibilität der Einteilung des Tages auf der anderen Seite angeht, das muss sich natürlich irgendwie spiegeln. Also ich kann nicht sagen, von 9 bis 5 bin ich erreichbar und davor nicht und danach nicht, sondern dass bei Kollegen in den USA oder man hat Kollegen, die jetzt an einem Tag nur um 8 Uhr morgens Zeit haben. Dann baut man sich seinen Tag eben auch so. Und dann hat man vielleicht in der Mitte mal eine große Lücke. Also man muss selbst die gleichen Kommunikationskanäle nutzen und auch erlernen, wie man die effizient benutzt. Und man muss eben, wenn man das komplette Spektrum seiner Mitarbeiter abdecken will, auch seinen eigenen Tag extrem flexibel gestalten.

Lars Ritter (Autor)

Danke schön. Dann kommen wir jetzt zu den Fragen zu Fernführung und den Technologien. Welche Technologien nutzen Sie, um remote zu führen?

Dirk Leopold

Klassisch das Telefon, und intern nutzen wir Slack Kanäle. Dann die Videooptionen, die es bei Slack gibt. Verschiedene Videokonferenzoptionen, da hauptsächlich Google Meet. Telefonieren tut man auch noch. Und ab und zu ist es sinnvoll und notwendig, sich auch nochmal zu treffen. Also das erfordert aber Planung und eine gewisse Absicht. Ganz mit Remote Kommunikationstechnologien, denke ich, kommt man auf Dauer nicht aus.

Lars Ritter (Autor)

Danke. Wie beeinflussen diese Technologien die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb von geografisch verteilten Teams?

Dirk Leopold

Das ist zum einen eine große Erleichterung und überhaupt erstmal der Enabler, dass das funktioniert. Weil wenn man nur mit physischen Whiteboards Ideen austauschen könnte, dann wäre das sicher nicht genug. Und jetzt haben wir auch so etwas wie digital Whiteboards. Anbieter wie Miro bietet so etwas an und das ermöglicht eben auch kreative Zusammenarbeit in einer Remote Konstellation. Aber man muss eben wissen, wie man mit den Dingen umgeht. Und da gibt es eben auch verschiedene Kanäle, die unterschiedliche Eigenschaften haben. Will ich das wissen, was dort entsteht? Will ich das konservieren? Oder ist es okay, wenn das anschließend weg ist? Will ich kollaborativ arbeiten? Will ich den Zugriff auf bestimmte Inhalte managen können? Also habe ich sowas wie ein Rechte- und Nutzersystem dahinter? Und man muss alles lernen. Also man beschäftigt sich da mit vielen neuen Tools. Auch das erfordert Zeit. Deshalb sollte man nicht zu lange experimentieren, sondern sich irgendwann auf irgendetwas einschließen und dann damit arbeiten und versuchen, das dann optimal zu nutzen. Manchmal muss man trotzdem wechseln. Weil sich Konstellationen ändern oder weil sich zum Beispiel aufgrund geografischer Eigenschaften bestimmte Datenschutzvorgaben nicht einhalten lassen, zum Beispiel bei amerikanischen Anbietern. Aber grundsätzlich versucht man schon da gewisse Konstanz und Stabilität reinzubekommen.

Lars Ritter (Autor)

Welche Vor- bzw. Nachteile ergeben sich aus der Nutzung dieser Technologien?

Dirk Leopold

Vorteile sind, dass es überhaupt funktioniert mit der Kommunikation. Nachteile wären, dass gewisse Teile der nicht physischen Präsenz verloren gehen.

Lars Ritter (Autor)

Wie gehen sie mit Herausforderungen bei der Fernführung um?

Dirk Leopold

Es ist viel tun, ausprobieren. Wir haben ja in den meisten Projekten, einen agilen Projektmanagement oder Führungsstil und da gibt es sowas wie Retrospektiven. Also es ist durchaus sinnvoll, sich regelmäßig strukturiert anzugucken, wie ist irgendetwas gelaufen. Und da kann man dann die Frage stellen, ob man mit dem, wie es läuft, zufrieden ist. Und das kann Handlungen betreffen, das kann Prioritäten betreffen, das kann aber auch Werkzeuge betreffen. Und man kann eben die Werkzeuge selbst oder auch die Art, wie man die Werkzeuge nutzt, regelmäßig für sich, aber auch eben in Retrospektiven in Teams bewerten und dann auch gegebenenfalls ändern. Das heißt, sich ständig zu fragen, ob das, was ich da tue, noch das Bestmögliche ist.

Lars Ritter (Autor)

Das wäre es so weit mit dem Interview. Jetzt kommen noch einige Schlussfragen. Haben Sie weitere Anmerkungen oder Kommentare, die Sie gerne teilen möchten?

Dirk Leopold

Generell würde ich sagen, dass diese starke Remote Arbeit, die ja durch den Covid Lockdown eher beschleunigt worden ist, unterm Strich sehr viel Positives mit sich bringt. Also die Tatsache, dass man in seinem Suchradius für neue Mitarbeiter deutlich flexibler geworden ist. Es ist völlig egal, wo jemand wohnt und ob diese Person umziehen will. Das ist absolut positiv. Und die große Herausforderung ist aber für als Führungskraft, aber auch als Firma, sich Mechanismen zu überlegen, die so etwas wie eine Firmenbindung schafft, in einer Remote Konstellation. Weil das ist aus meiner Sicht deutlich schwieriger, diese Identifikation mit einer Firma hinzubekommen von Personen, die sich nur ganz selten sehen und die auch keine physische Assoziation im Sinne von einem Firmengebäude oder Ritualen, die in diesen Firmengebäuden stattfinden, oder Mittagessen, diese Bindungsmechanismen, die sind weggefallen und die müssen jetzt durch irgendetwas ersetzt werden, wenn man eine ähnlich starke Bindung von Mitarbeitern erreichen will, wie in der Vergangenheit.



Lars Ritter (Autor)

Gibt es Themen, die wir in diesem Interview nicht angesprochen haben, aber Sie gerne besprechen würden?

Dirk Leopold

Das habe ich mit meiner letzten Antwort schon getan.

Lars Ritter (Autor)

Vielen lieben Dank für Ihre Zeit und ich werde im nächsten Schritt für Sie nochmal, wie schon am Anfang erwähnt, dieses Interview transkribieren und auswerten. Ich frage nochmal, sind Sie damit einverstanden? Möchten Sie eine Kopie haben?

Dirk Leopold

Kopie wäre gut und einverstanden bin ich auch.

Lars Ritter (Autor)

Ich würde jetzt die Aufzeichnung beenden.

### 8.1.5 Bastian Kruck

Lars Ritter (Autor)

Guten Tag, Herr Kruck. Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für dieses Interview genommen haben. Ich würde kurz das Thema und die Forschungsfragen erklären. Ich forsche in meiner MBA-Dissertation zum Thema "Die Auswirkungen von Remote Leadership in der IT-Branche auf die Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führung, sowie die Chancen und Risiken für Beschäftigte, eine Analyse der Veränderungen im digitalen Zeitalter". Mit diesen Experteninterviews sollen folgende zwei Forschungsfragen beantwortet werden: Zum einen, wie hat sich das Führungsverhalten im digitalen Zeitalter verändert und welche Auswirkungen hat dies auf die Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führung in der IT-Branche? Und zweitens, wie beeinflussen die Technologien, die für Remote Leadership verwendet werden, die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb von geografisch verteilter Teams in der IT-Branche? Sind Sie damit einverstanden, dass ich dieses Interview aufzeichne, im späteren Verlauf transkribiere und in meiner Masterarbeit verwende?

Bastian Kruck

Ja, sehr gerne.

Lars Ritter (Autor)

Dann starten wir mit den Hintergrundfragen. Wie lange arbeiten Sie bereits in der IT-Branche?

Bastian Kruck

Seit etwa zehn Jahren.

Lars Ritter (Autor)

In welcher Rolle arbeiten Sie aktuell?

Bastian Kruck

Als Product Owner von einem recht technischen Projekt und als... Ja, das ist so eine Head of Technology artige Rolle, die über verschiedene Teams hinweg die technische und auch die Produktsicht der Softwareentwicklung von unserem Produkt koordiniert.

Lars Ritter (Autor)

Wie viele Jahre relevanter Führungserfahrung haben Sie?

Bastian Kruck

Ich denke, ich würde mal meine Zeit als Gründer in unserem Startup hinzuzählen. Da war ich CTO und da waren wir mal, genau, so ein Team von einer Größe zwischen drei und acht Leuten. Und das haben wir gestartet 2015. Das sind dann so etwa sieben Jahre jetzt, genau.

Lars Ritter (Autor)

Danke schön. In welchen Positionen haben Sie diese Erfahrung erlangt? Ich glaube, Sie haben das eh schon teilweise beantwortet.

Bastian Kruck

Als Mitgründer oder in Startups ist man immer Chief Officer von etwas, wenn man gründet, als CTO dort, also von unserem Team Größe vielleicht drei, vier bis zu acht Leuten, in der Rolle als zunächst Scrum Master und später dieser technischen überblickenden Rolle als, ja, ich habe es jetzt vorhin Head of Technology und Product Owner genannt.

Lars Ritter (Autor)

Nun kommen wir zu den Fragen zur Veränderung der Führungstätigkeit im digitalen Zeitalter. Wie hat sich das Führungsverhalten in der IT-Branche in den letzten Jahren verändert, speziell im Hinblick auf Remote Leadership?

Bastian Kruck

In der ganzen Branche, das muss ich kurz überlegen. Oder soll ich eher erzählen, wie sich mein Verhalten verändert hat?

Lars Ritter (Autor)

Was kam vielleicht auch durch Corona und Homeoffice dazu? Da kommen nachher eh noch Fragen, wie und was sich durch Homeoffice verändert hat, und wie es sich auf die Mitarbeiter auswirkt.

Bastian Kruck

Also ganz grundlegend ist es, genau diese Remote Sache, ja etwas, wo wir nicht mehr einen speziellen physikalischen Raum haben und unsere Gewohnheiten sich jetzt anders irgendwie ergeben müssen. Es gibt nicht mehr das eine Büro, wo der Chef immer sitzt oder sowas. Und es gibt auch nicht die Gewohnheiten wie die eine Pinnwand, die man mal erfinden kann, wo Leute was dranhängen, wo man immer dran vorbeiläuft oder sowas. Es gibt halt Versuche, das digital nachzuempfinden. Das ist allerdings eine Herausforderung, eine neue, finde ich, weil wir uns halt dann doch, dass flüchtiger ist und man geht halt im Büro nicht mal einen anderen Weg, der nicht durch den Eingang geht, wo man nicht immer an der Küche vorbeikommt oder sowas. Es ist flüchtiger dadurch und das bedeutet, dass ich irgendwie mehr mich wiederfinde, damit, die Gewohnheiten, die sich sonst vielleicht einfach nur durchs Räumliche ergeben und wo ich dann weiß, da kommt immer jemand dran vorbei oder so, so sind die Gewohnheiten in dem Raum. Das nachzufüttern und das irgendwie neu zu etablieren, welche Gewohnheiten sollen wirklich, was soll wirklich unsere Kultur sein, das hat sich irgendwie verändert, darauf hinzuwirken.

Lars Ritter (Autor)

Was sind Ihrer Erfahrungen, Ihre Expertise nach die Gründe für diese Veränderungen?

Bastian Kruck

Auch vorher gab es ja schon die Idee vom Homeoffice, aber das ist ja jetzt der Standard sozusagen seit Corona und hat sich noch mal mehr bewiesen, dass das

machbar ist und dass wir in einem verteilten Team arbeiten können. Ich glaube, das ist wahrscheinlich auch branchenweit beobachtbar. Also der Grund ist dann, dass man halt nicht mehr in einem Büro zuzusammensitzt. Und das hat nicht nur diese Kulturgewohnheitsauswirkungen auf die fachliche Arbeit, sondern auch die sozialen Auswirkungen, dass wir uns nochmal anders Gedanken und expliziter Gedanken machen müssen über, wie sind wir eine Gemeinschaft, eine Arbeitsgemeinschaft sozialer Art, wo man sich auch kennen will und eine Beziehung unter Kollegen hat. Danke schön. Dann inwiefern hat.

Lars Ritter (Autor)

Inwiefern hat sich die Rolle der Führung durch Home-Office und damit einhergehend dem Remote Leadership in der IT-Branche verändert?

Bastian Kruck

Ich glaube, es bedarf noch mehr aktiver, expliziter Führung, wo ich mit sozialem Fingerspitzengefühl, aber dennoch irgendwie explizit auf soziale Gemeinschaftsbildung eingehe. früher stand man halt zusammen in der Küche, wenn man sich sein Essen warm gemacht hat oder so. Das ist jetzt viel mehr Führungsaufgabe, weil es nicht mehr versehentlich einfach so passiert, sondern dann muss man solche Treffen arrangieren. Das ist diese Gemeinschaftskultur, die bewahrt werden muss. Das ist, glaube ich, eine große Veränderung daran.

Lars Ritter (Autor)

Danke schön. Dann kommen wir zu den Fragen, zu den Auswirkungen auf die Anforderungen an die Rolle der Führung, nämlich wie hat sich die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern durch Remote Leadership verändert?

Bastian Kruck

Ich sehe nur noch einen kleinen Ausschnitt, nur ein Video und ein bisschen Audio und manchmal sehe ich noch nicht mal ein Video von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Das hat die Auswirkung, dass ich viel genauer darauf achten muss und viel genauer verstehen will, wie die Situation ist. Das verändert meinen Erzählstil,

ich mache mehr Pausen oder sage explizit so "Okay und hier ist Platz für Reaktion". Die Zusammenarbeit erfordert viel mehr, dass ich darauf achte, in Verbindung zu bleiben oder Gefahr laufe vielleicht auch die zu verlieren und vielleicht auch jedem seine eigene Verantwortung noch mal mehr zu überlassen.

Lars Ritter (Autor)

Dann, welche Anforderungen haben Mitarbeiter heutzutage an ihre remote Führungskraft?

Bastian Kruck

Ich finde es interessant, dass die Anforderungen an Führungskräfte heute möglicherweise anders sind als früher, insbesondere im Zusammenhang mit dem Homeoffice. Es scheint, dass Führungskräfte nicht nur ein soziales Fingerspitzengefühl und Bewusstsein benötigen, um mit ihren Mitarbeitern in Kontakt zu treten und ihnen Verantwortung zu überlassen, sondern auch eine psychologische Kompetenz, um die Mitarbeiter in der Fernarbeit zu unterstützen. Es ist auch wichtiger, als Führungskraft aktiv zu sein und sich zu informieren, um die Situation besser zu verstehen und zu bewältigen, anstatt sich einfach zurückzulehnen. Die Anwesenheit der Führungskraft ist jetzt ein viel expliziterer Akt, da man entweder ganz da ist oder nicht. Im Gegensatz dazu ist die Anwesenheit in einem Nebenraum mit halbem Ohr viel gradueller und hat einen anderen Einfluss auf die Gemeinschaft oder den Mitarbeiter, in die man als Führungskraft eintritt.

Lars Ritter (Autor)

Wie gehen Sie als Führungskraft mit den veränderten Anforderungen von Seiten der Mitarbeiter um?

Bastian Kruck

Ich habe eine Coachingausbildung absolviert, weil ich mir bewusst wurde, wie wichtig soziale Kompetenzen für Führungskräfte sind. Ich nehme auch Supervisionen als Führungskraft, um den psychologischen Anforderungen gerecht zu werden. Ich denke, junge Coaches sollten immer sehr enge Supervisionen haben, um professionell zu

bleiben, und erfahrene Coaches tun dies auch häufig. Ich denke, dass dies auch für Führungskräfte gilt, um ihre Fähigkeiten zu verbessern.

Lars Ritter (Autor)

Dann kommen wir schon zu den Fragen zur Fernführung und den Technologien. Welche Technologien nutzen Sie, um remote zu führen?

Bastian Kruck

Ein wichtiges Thema in der Remote-Arbeit ist der direkte Kontakt und die Textkommunikation. Wir nutzen Slack sowohl für die 1-zu-1-Kommunikation als auch für die Teamkommunikation. Für unsere Meetings verwenden wir Google Meet, aber wir nutzen auch gelegentlich die Telefonfunktion von Slack. Eine interessante Sache bei Google Meet ist, dass wir häufig einen stabilen Link haben, der wie ein virtuelles Büro funktioniert. Gibt es noch weitere Technologien, die bei der Remote-Führung hilfreich sind? Bei uns verwenden wir GitLab mit seinen Issue-Funktionen. Ich persönlich nutze auch eine To-Do-Liste und ein Tool namens Omni Focus, um meine Führungsaufgaben zu managen. Für Dokumente nutzen wir Google Docs zur Erstellung von textbasierten Präsentationen. Danke schön.

Lars Ritter (Autor)

Wie beeinflussen diese Technologien die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb von geografisch verteilter Teams?

Bastian Kruck

Bei unserer Arbeit haben wir heutzutage viel mehr textuelle Kommunikation, zum Beispiel durch Chats. Dadurch besteht die Tendenz, Nachrichten aus verschiedenen Kontexten zu versenden und höfliche Floskeln wegzulassen. Interaktionen können sehr schnell und direkt sein und manchmal auch abrupt enden, wenn jemand plötzlich weggehen muss. Die textuelle Kommunikation ist flüchtiger und diverser im Vergleich zu face-to-face-Kommunikation, bei der man sich vollständig aufeinander konzentriert. In einigen anderen Teams besteht möglicherweise die Gefahr, dass man parallel an anderen Dingen arbeitet, aber ich beobachte das bei uns nur selten. In

Videokonferenzen haben Gespräche eine andere Form, da nur eine Konversation gleichzeitig stattfinden kann und es keine Raumlokalität gibt. Jeder hört das gleiche Audio, was Konversationen auf einen einzelnen Strang im selben Raum beschränkt und man muss Breakouts aktivieren, um parallele Gespräche zu ermöglichen. Zeitzonen stellen natürlich auch eine Herausforderung dar, da man wissen muss, welche Uhrzeit in einem Team in einer anderen Zeitzone herrscht.

Lars Ritter (Autor)

Welche Vor- und Nachteile ergeben sich aus der Nutzung dieser Technologie?

Bastian Kruck

Ich denke, dass ein Nachteil von Remote-Arbeit darin besteht, dass es Raum für Missverständnisse gibt, zum Beispiel, wenn jemand plötzlich auflegt und man nicht weiß, ob das Internet ausgefallen ist oder ob jemand beleidigt ist. Es erfordert eine neue Art der Sorgfalt und jeder muss für sich selbst sorgen. Aber andererseits bietet Remote-Arbeit auch Vorteile, indem wir uns expliziter und bewusster miteinander auseinandersetzen können. Ein weiterer Nachteil könnte darin bestehen, dass man Gefahr läuft, den Überblick über einzelne Teammitglieder zu verlieren, sowohl in Bezug auf ihre soziale Interaktion als auch auf ihre Arbeitsleistung. Dieser Nachteil kann jedoch durch den Vorteil ausgeglichen werden, dass wir Menschen unabhängig von ihrem Wohnort einstellen können, was viel günstiger und einfacher ist als früher. Wir können uns nun viel mehr auf die Expertise und die Passung zum Unternehmen konzentrieren und müssen nicht mehr unbedingt umziehen, um einen Job zu bekommen.

Lars Ritter (Autor)

Wie gehen Sie mit den Herausforderungen bei der Fernführung?

Bastian Kruck

Ja, ich nehme Supervision für meine eigene Führungstätigkeit. Ich achte darauf, im Kontakt mit dem Führungskreis zu sein und dass wir uns dort gegenseitig Unterstützung liefern, wenn etwas stecken geblieben ist. Also ein expliziteres



Füreinander sorgen unter den Führungskräften. Und ich achte auf meine eigene Wachsamkeit.

Lars Ritter (Autor)

Das war es so weit mit dem Interview. Jetzt kommen wir noch zu den Schlussfragen. Haben Sie weitere Anmerkungen oder Kommentare, die Sie gerne teilen möchten?

Bastian Kruck

Ich finde, das ist ein wichtiges Thema und tatsächlich eine große Veränderung, derer wir uns vielleicht in der Gesellschaft nicht immer ganz bewusst sind. Es gibt so viele Veränderungen gleichzeitig in den letzten drei, vier Jahren, dass wir uns... Ich glaube, das ist gut, dass wir uns dessen bewusst werden, wie sehr sich die Welt da verändert hat und wie sehr da auch die Führungstätigkeit sich damit verändert.

Lars Ritter (Autor)

Gibt es Themen, die wir in diesem Interview nicht angesprochen haben, aber die Sie gerne besprechen würden?

Bastian Kruck

Nein, ich glaube nicht.

Lars Ritter (Autor)

Dann vielen Dank nochmals für Ihre Zeit, Herr Kruck. Nochmals, ich würde jetzt im Nachgang des Interviews transkribieren und für meine Masterarbeit auswerten. Sind Sie damit einverstanden?

Bastian Kruck

Ja, bin ich.

Lars Ritter (Autor)

Dann würde ich jetzt die Aufnahme beenden.

### 8.1.6 Uwe Ofner

Lars Ritter (Autor)

Guten Tag, Herr Ofner, und vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für dieses Experteninterview genommen haben. Ich würde kurz das Thema erklären und die Forschungsfragen. Also ich forsche zum Thema "die Auswirkungen von Remote Leadership in der IT-Branche auf die Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führung, sowohl die Chancen und Risiken für Beschäftigte, eine Analyse der Veränderungen im digitalen Zeitalter". Mit Hilfe dieser Experteninterviews sollen folgende zwei Forschungsfragen beantwortet werden. Zum einen, wie hat sich das Führungsverhalten im digitalen Zeitalter verändert und welche Auswirkungen hat dies auf die Anforderungen und Erwartungen an die Rolle der Führung in der IT-Branche und wie beeinflussen die Technologien, die für Remote Leadership verwendet werden, die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb von geografisch verteilten Teams in der IT-Branche. Sind Sie damit einverstanden, dass ich dieses Interview aufzeichne, im nächsten Schritt transkribiere und dann in meiner Masterarbeit verwende?

Uwe Ofner

Ja, ich bin damit einverstanden.

Lars Ritter (Autor)

Vielen Dank. Dann starten wir mit den Hintergrundfragen, nämlich wie lange arbeiten Sie bereits in der IT-Branche allgemein?

Uwe Ofner

25 Jahre.

Lars Ritter (Autor)

In welcher Rolle arbeiten Sie aktuell?

Lars Ritter (Autor)

Geschäftsführer bei evora-it in Österreich.

Uwe Ofner

Wie viele Jahre relevanter Führungserfahrung haben Sie?

Uwe Ofner

Elf Jahre.

Lars Ritter (Autor)

In welcher Position, bzw. in welchen Positionen haben Sie diese Erfahrungen erlangt?

Uwe Ofner

Teamleiter, Abteilungsleiter, Managing Director.

Lars Ritter (Autor)

Nun kommen wir zu den Fragen zur Veränderung der Führungstätigkeit im digitalen Zeitalter. Wie hat sich das Führungsverhalten in der IT-Branche in den letzten Jahren verändert, speziell im Hinblick auf Remote Leadership.

Uwe Ofner

Da wir bei Evora schon immer remote Leadership hatten, kann ich nur meine Erfahrung aus der Zeit vor Evora darstellen, dort wo es kein Remote Leadership gab. Ich halte das wie folgt fest. Bei Remote Leadership kommt es darauf an, die Leute durch Stärkung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen in die richtigen Aufgaben zu instruieren und sie dann arbeiten zu lassen. Es geht weniger darum, bei Remote Leadership durch Status oder Ordnungsverhalten Führungskompetenz auszulösen.

Lars Ritter (Autor)

Was sind Ihre Erfahrungen, ihrer Expertise nach die Gründe für diese Veränderungen?

Uwe Ofner

Man muss den Mitarbeitenden viel mehr Vertrauen entgegenbringen durch Remote Leadership. Man hat die Kontrollinstanz der Anwesenheit nicht mehr. Das heißt, man muss 100 Prozent vertrauen können. Das ist aus Sicht des Leaders ein Veränderungsprozess, der für den Leader wichtig ist. Und für die Mitarbeiter ist es auch ein Angebot, sich frei entfalten zu können.

Lars Ritter (Autor)

Danke schön. Dann inwieweit hat sich die Rolle der Führung durch Homeoffice und damit einhergehendem Remote Leadership in der IT-Branche verändert?

Uwe Ofner

Ich kann das durch die Antworten der vorherigen zwei Fragen noch bestätigen. Homeoffice erfordert Vertrauen, der Mitarbeiter kann sich frei strukturieren. Ich sehe es so, dass durch All-In Verträge das Vertrauen ohnehin da sein muss und die reine Machtposition der Führung ist im Remote Leadership einfach nicht mehr möglich.

Lars Ritter (Autor)

Dann kommen wir schon zu den Fragen, zu den Auswirkungen auf die Anforderungen an die Rolle der Führung. Nämlich wie hat sich die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern durch Remote Leadership verändert?

Uwe Ofner

Wie eingangs erwähnt, wir waren auch vor Corona schon eine remote Company. Wir hatten schon immer reines Home-Office, deshalb kann ich das gerade schlecht beurteilen. Ich kann meine Zeit vor Evora da einbringen. Die haben Freiräume durch Remote Leadership, die sie davor nicht hatten. Da heißt, man muss Arbeiten besser organisieren. Die klare Dokumentation von Arbeitsaufträgen und die klare Dokumentation der Leistungen ist bei Remote Leadership meiner Meinung nach sehr wichtig. Einfach, weil der soziale Kontakt im Unterschied zu Onsite Leadership fehlt.

Lars Ritter (Autor)

Danke schön. Dann welche Anforderungen haben Mitarbeiter heutzutage an ihre Remote Führungskräfte?

Uwe Ofner

Aus meiner Sicht ganz klar. Die Führungskräfte müssen die Rahmenbedingungen bieten, damit die Mitarbeiter ihren Job tun können. Und dazu zählt es umso mehr, dass auch ein gewisser Spaßfaktor bei den Mitarbeitern erkannt wird. Das heißt, Mitarbeiter müssen sich frei entfalten können. Die Führungskraft muss die Strukturen bieten, die die Mitarbeiter brauchen, um einerseits ihren Job zu tun und zweitens auch Spaß an der Arbeit zu haben.

Lars Ritter (Autor)

Wie unterscheiden sich diese Anforderung in Zeiten von Home-Office von früheren Anforderungen?

Uwe Ofner

Ich kann mich noch an die alte Art der Mitarbeiterführung erinnern, bei der es üblich war, dass die Mitarbeiter kontrolliert wurden. Es gab sogar Mitarbeiter, die dies ausdrücklich wünschten, da sie durch diese Form der Rückmeldung und Kontrolle ihre Leistung verbessern konnten. Allerdings hat sich diese Art der Führung mittlerweile verändert. Das bedeutet, dass die Kontrollinstanz nicht mehr so stark ausgeprägt ist. Dadurch kann es für Mitarbeiter schwierig sein, die vorher nie remote gearbeitet haben, aber jetzt aufgrund der aktuellen Situation remote arbeiten müssen. Sie sind es gewohnt, kontrolliert zu werden und haben diesen Anspruch an ihre Führungskraft. Doch in der Remote-Arbeit muss dieser Kontrollanspruch anders ausgelebt werden, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden.

Lars Ritter (Autor)

Danke schön. Dann, wie gehen Sie als Führungskraft mit den veränderten Anforderungen von Seiten der Mitarbeiter um?

Uwe Ofner

Seitdem ich bei Evora bin, organisieren wir uns so, dass wir einerseits Vertrauen geben und erwarten, dass diese nicht missbraucht wird. Zusätzlich mehr Richtung Socializing machen, damit die Mitarbeiter trotz Remote Leadership und Remote Organisation ein gewisses Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln können. Ganz konkret, wir planen alle ein bis zwei Monate Onsite Coworking, dort wo im Vordergrund eben nicht die Arbeit steht, sondern eher das, wie wir miteinander arbeiten. Also eher die Organisation auf einer Metaebene betrachtet wird.

Lars Ritter (Autor)

Dann kommen wir jetzt zu den Fragen zur Fernführung und Technologien. Welche Technologien nutzen Sie, um remote zu führen?

Uwe Ofner

Um Remote-Führung zu ermöglichen, nutzen wir Cloud-Technologien wie Atlassian zur Dokumentation und Jira zur Steuerung unserer Produktionskette. Wir setzen auch Tracks ein, um graduelles und strukturiertes Feedback anhand der Projektarbeit zu geben. Präzise und genaue Rückmeldung ist uns dabei besonders wichtig. Für die Vernetzung innerhalb der Firma und den Austausch nutzen wir Zoom und Slack zur Kommunikation. Besonders hervorzuheben ist, dass wir keine E-Mails zur Kommunikation nutzen, sondern Slack, dass wir so strukturieren, dass auch neue Mitarbeiter, die in ein Projekt oder eine Organisation einsteigen, alle relevanten Informationen nachlesen können. Daher legen wir großen Wert darauf, alle Prozesse genau zu dokumentieren, um sicherzustellen, dass jeder jederzeit nachlesen kann, wie etwas passiert ist.

Lars Ritter (Autor)

Danke schön. Dann, wie beeinflussen diese Technologien die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb von geografisch verteilten Teams?

Uwe Ofner

Ich bin zuversichtlich, dass unsere klare Struktur bei der Kommunikation und Zusammenarbeit positive Auswirkungen haben wird. Durch die klaren Regeln und Vorgaben können wir einen Großteil der Unsicherheitsfaktoren ausschließen. Dies ist besonders wichtig, wenn wir mit geografisch verteilten Teams zusammenarbeiten, die über verschiedene Zeitzonen hinweg arbeiten. Da wir weltweit tätig sind, haben wir bei uns Mitarbeiter mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen und verschiedenen Kommunikationsstilen. Daher ist eine klare Dokumentation darüber, wie wir zusammenarbeiten und kommunizieren, von großer Bedeutung. Die Dokumentation muss für jeden zugänglich und verständlich sein, um sicherzustellen, dass jeder in der Lage ist, effektiv mit anderen zusammenzuarbeiten. Deshalb legen wir großen Wert darauf, unsere Prozesse und Abläufe transparent zu dokumentieren, damit jeder die Möglichkeit hat, diese nachzulesen und zu verstehen. So können wir sicherstellen, dass jeder Mitarbeiter in der Lage ist, seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens zu leisten.

Lars Ritter (Autor)

Welche Vor- bzw. welche Nachteile ergeben sich aus der Nutzung dieser Technologien?

Uwe Ofner

Die klare Dokumentation von Arbeitsprozessen ist für mich als Führungskraft von Vorteil, da ich jederzeit nachsehen kann, wie etwas passiert ist, wenn es mich interessiert. Allerdings gibt es auch Nachteile, die sich aus dem mangelnden sozialen Kontakt zwischen den Kollegen ergeben. Diese fehlende persönliche Interaktion kann zu Innovationsschwäche führen. Da alle Prozesse strukturiert und dokumentiert sind, kann es schwieriger sein, Innovationen zu fördern und neue Ideen zu entwickeln. Die Technologien zur Unterstützung von Remote-Führung können dabei hinderlich sein,



den Innovationsprozess zu strukturieren. Allerdings ist es wichtig zu betonen, dass es auch Möglichkeiten gibt, um diese Nachteile auszugleichen und dennoch Innovationen zu fördern. Zum Beispiel können regelmäßige virtuelle Brainstorming-Sitzungen abgehalten werden, um Ideen auszutauschen und zu fördern.

Lars Ritter (Autor)

Wie gehen Sie mit Herausforderungen bei der Fernführung um?

Uwe Ofner

Wir bei Evora haben ein ausgeprägtes Selbstreflexionsvermögen. Wir stellen uns regelmäßig selbst in Frage und hinterfragen unsere Prozesse. Insbesondere in den letzten drei Jahren, in denen wir stark gewachsen sind, haben wir uns kontinuierlich damit auseinandergesetzt, ob unsere bestehenden Prozesse noch zu den sich verändernden Organisationsstrukturen passen. Wir begegnen Herausforderungen, indem wir uns selbst hinterfragen und unsere Strukturen und Prozesse laufend optimieren. Dies ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Ich hoffe, dass ich Ihre Frage ausreichend beantworten konnte.

Lars Ritter (Autor)

Dann sind wir so weit durch mit dem Interview. Dann kommen wir jetzt noch zu den Schlussfragen. Haben Sie weitere Anmerkungen oder Kommentare, die Sie gerne mitteilen möchten?

Uwe Ofner

Eine globale Aufstellung und das Sourcing von Mitarbeitern aus verschiedenen Kulturkreisen sind für uns nichts Neues. Tatsächlich bilden sie einen wichtigen Bestandteil unserer Unternehmensphilosophie und -Strategie. Wir haben uns daran gewöhnt, mit Kollegen aus verschiedenen Regionen und Kulturen zusammenzuarbeiten und haben unsere Strukturen und Prozesse entsprechend angepasst. Dies gibt uns die Möglichkeit, auf die Herausforderungen der globalen Geschäftswelt schnell und flexibel zu reagieren.

Lars Ritter (Autor)

Dann gibt es Themen, die wir in diesem Interview nicht angesprochen haben, aber Sie gerne besprechen würden.

Uwe Ofner

Ein wesentlicher Aspekt von Remote Leadership, den ich im Interview vermisst habe, ist das Recruiting von neuen Kollegen. Insbesondere im Rahmen von Remote-Einstellungen ergeben sich spannende Möglichkeiten und Herausforderungen. Wir haben bereits viele Einstellungen ausschließlich remote durchgeführt und dabei festgestellt, dass jüngere Mitarbeiter, die an das Arbeiten aus der Ferne gewöhnt sind, gut damit zurechtkommen. Jedoch funktioniert das Remote-Recruiting bei älteren Kollegen oft weniger gut. Es kann auch vorkommen, dass es zu Fake-Interviews kommt, bei denen sich Bewerber als Anwälte herausstellen. Trotz dieser Herausforderungen sind wir der Meinung, dass Remote-Recruiting eine wichtige Option ist, um das beste Talent zu finden und zu gewinnen. Wir arbeiten kontinuierlich an neuen Strategien, um den Recruiting-Prozess so effektiv und reibungslos wie möglich zu gestalten.

Lars Ritter (Autor)

Das ist ein guter Punkt auf jeden Fall. Haben Sie sonst noch Fragen oder Anmerkungen oder Themen?

Uwe Ofner

Nein, habe ich nicht.

Lars Ritter (Autor)

Dann vielen Dank nochmals Herr Ofner für Ihre Zeit für das Interview. Hier möchte ich Sie noch mal fragen, ob Sie damit einverstanden sind, dass ich dieses Interview im Nachgang transkribieren und in meiner Arbeit verwenden kann.

Uwe Ofner

Ich bin damit einverstanden.

Lars Ritter (Autor)

Möchten Sie davon eine Kopie des Transkripts?

Uwe Ofner

Nein, brauch ich nicht.

Lars Ritter (Autor)

Danke schön, dann würde ich jetzt die Aufnahme beenden.

## 8.2 Interviewleitfaden

In diesem Anhang ist der Interview-Leitfaden zu finden, der vom Autor für die Expert:innen-Interviews genutzt wurde.

# Interviewleitfaden mit Ankerfragen

---

### Einleitung

- Begrüßung und Vorstellung des Themas und des Autors
- Erklärung des Interviewziels und Vorstellung der Forschungsfragen
- Einwilligung zur Aufnahme des Interviews einholen

### Hintergrundfragen

- Wie lange arbeiten Sie bereits in der IT-Branche?
- In welcher Rolle arbeiten Sie aktuell?
- Wie viele Jahre relevante Führungserfahrung haben Sie?
- In welcher Position haben Sie diese Erfahrungen erlangt?

### Fragen zur Veränderung der Führungstätigkeit im digitalen Zeitalter

- Wie hat sich das Führungsverhalten in der IT-Branche in den letzten Jahren verändert, speziell im Hinblick auf Remote Leadership?
- Was sind Ihrer Erfahrung/Expertise nach die Gründe für diese Veränderungen?
- Inwiefern hat sich die Rolle der Führung durch Home-Office und damit einhergehendem Remote Leadership in der IT-Branche verändert?

### Fragen zu den Auswirkungen auf die Anforderungen an die Rolle der Führung

- Wie hat sich die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern durch Remote Leadership verändert?
- Welche Anforderungen haben Mitarbeiter heutzutage an ihre remote Führungskräfte?
- Wie unterscheiden sich diese Anforderungen in Zeiten von Home-Office von früheren Anforderungen?

- Wie gehen Sie als Führungskraft mit den Veränderten Anforderungen von Seiten der Mitarbeitern um?

### **Fragen zur Fernführung und Technologien**

- Welche Technologien nutzen Sie, um remote zu führen?
- Wie beeinflussen diese Technologien die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb von geografisch verteilten Teams?
- Welche Vor- und Nachteile ergeben sich aus der Nutzung dieser Technologien?
- Wie gehen Sie mit Herausforderungen bei der Fernführung um?

### **Schlussfragen**

- Haben Sie weitere Anmerkungen oder Kommentare, die Sie gerne teilen möchten?
- Gibt es Themen, die wir in diesem Interview nicht angesprochen haben, aber die Sie gerne besprechen würden?
- Bedanken Sie sich beim Interviewpartner und erklären Sie das weitere Vorgehen (z.B. Transkription und Analyse des Interviews).