



Führung auf Distanz

**Eine Untersuchung zur Distanzführung
während des coronabedingten
Lockdowns 2020 an der ZHAW**

Michael Zirkler, Nicoline Scheidegger, Alessia I. Bargetzi

Ein Kooperationsprojekt der ZHAW-Departemente Angewandte
Psychologie und School of Management and Law sowie Human
Resources ZHAW und ZHAW Digital

Zürich, November 2020

Inhalt

1	Vorwort	D
2	Management Summary	1
3	Einleitung	2
4	Der theoretische Rahmen	4
4.1	Der Organisationstypus Hochschule	4
4.2	Führung in der Hochschule	7
4.2.1	Führung von Expert*innen-Organisationen	7
4.2.2	Führung an Hochschulen	8
4.3	Führungsverständnisse der ZHAW	9
4.3.1	Dokumente der Hochschule	9
4.3.2	Dokumente der Departemente	10
4.3.3	Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung 2018	11
5	Zur Forschungsmethodik und zum Forschungsvorgehen	12
5.1	Forschungsdesign	12
5.2	Fokusgruppen – qualitativer Teil	13
5.3	Online-Befragung – quantitativer Teil	13
6	Ergebnisse	14
6.1	Qualitativer Teil	14
6.1.1	Themenlandkarte	14
6.1.2	Struktur, Ordnung	15
6.1.3	Infrastruktur, Rahmenbedingungen	15
6.1.4	Persönliche Kompetenzen und Skills	15
6.1.5	Kommunikation, Information, Verständigung	16
6.1.6	Beziehung	16
6.1.7	Erwartungen, Hoffnungen	17
6.2	Quantitativer Teil	17
6.2.1	Rücklauf und Auswertung	17
6.2.2	Herausforderungen	18
6.2.3	Kommunikation und Zusammenarbeit	20
6.2.4	Infrastruktur im Homeoffice	22
6.2.5	Selbstmanagement-Kompetenzen	22
6.2.6	Quelle erfahrener Wertschätzung	23
6.2.7	Führungsverhalten im Lockdown – Sichtweisen Führungskräfte vs. Mitarbeitende	24
6.2.8	Führungsquelle vor und während des Lockdowns	26
6.2.9	Arbeitseffektivität	28
6.2.10	Erwartungen und Hoffnungen für die Zukunft	29

7	Diskussion	30
7.1	Die «neue» Normalität	30
7.2	Veränderung der Bedeutung des Büros	30
7.3	Virtuelle Zusammenarbeit	31
7.4	Führen und geführt werden in der digitalen Arbeitswelt	33
8	Handlungsempfehlungen für die Praxis	34
8.1	Diversität anerkennen und pflegen	34
8.2	Digitale Werkzeuge erlernen und elaborieren	34
8.3	Professionalität beim digitalen Hosting steigern	35
8.4	Zwischenmenschliche Beziehungen entwickeln und pflegen	35
8.5	Infrastruktur kontinuierlich ausbauen	35
8.6	Distanzführung elaborieren	36
8.6.1	Rolle, Aufgabe und Verhalten der Linienführung prüfen	36
8.6.2	Selbstführung stärken	36
8.6.3	Teams stärken	36
8.6.4	Projektleitung (Fachführung) prüfen	37
8.6.5	Gemeinsam lernen	37
8.6.6	Integration der Distanzführung	37
8.7	Herstellen von Zukunftsfähigkeit	37
9	Literaturverzeichnis	38
10	Abbildungsverzeichnis	41
11	Impressum	42
12	Anhang	43

1 Vorwort

Mit den beschlossenen Massnahmen des Bundesrates traten ab 16. März 2020 weitgehende Lockdown-Massnahmen in der gesamten Schweiz in Kraft. Diese Massnahmen hatten zur Folge, dass quasi über Nacht und bis auf Ausnahmen die gesamte Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften aus dem Homeoffice heraus und mit Hilfe digitaler Werkzeuge operieren musste.

In dieser Zeit haben alle Akteure der ZHAW intensive Erfahrungen mit virtuellem Arbeiten, Remote-Work und mit Führung auf Distanz gesammelt. Auch solche, die diesen Themen zuvor zögerlich, skeptisch oder ablehnend gegenüberstanden, waren jetzt gefordert. Nach einigen Monaten und einer ersten Bilanz kann man sagen, dass die Organisation die Umstellung auf den ersten Blick und in Bezug auf ihre Leistungsbereiche sehr gut meistern konnte. Allerdings waren und sind auch grosse persönliche Belastungen in dieser und aus dieser Zeit feststellbar.

Die strategische Initiative «ZHAW Digital» hatte Anfang April 2020 einen Call veröffentlicht und um die Eingabe von Projekten gebeten, welche rasch Lösungen für Herausforderungen der Digitalisierung in Aussicht stellen. Eingabeschluss war der 20. April 2020 (siehe Anhang A). Für die bisherigen Verhältnisse an einer Hochschule kann das Tempo und können die Fristen als «beschleunigt» verstanden werden.

Es war von Anfang an unsere Idee, die Chance zu nutzen, hier Hilfestellungen von Professionals der ZHAW für Akteure und Akteurinnen in der ZHAW zu bieten. Es ist unsere Hoffnung, dass die Ergebnisse und Erkenntnisse unserer Untersuchung einen Beitrag zur Verbesserung der Führungsqualitäten an der ZHAW leisten werden.

Wir möchten verschiedenen Personen danken, die wesentlich zum Gelingen des Projekts beigetragen haben. Dazu gehören ganz besonders: Delia Humbel bei der Durchführung und Auswertung der Fokusgruppen, Gabriela Steinmann für das Lektorat des Forschungsberichts, das Marketingteam Angewandte Psychologie und dort Tanja von Rotz für das Layout und die Gestaltung.

Unser Dank geht auch und nicht zuletzt an die strategische Initiative «ZHAW Digital» und dort insbesondere an Daniel Baumann sowie an das HR der ZHAW und dort Armin Dittli für die inhaltliche und finanzielle Unterstützung.

Zürich im Oktober 2020

Michael Zirkler, Nicoline Scheidegger, Alessia I. Bargetzi

2 Management Summary

Der vorliegende Bericht stellt die Ergebnisse einer Untersuchung über Distanzführung an der ZHAW während des coronabedingten Lockdowns vor. Ab dem 16. März 2020 operierte bis auf wenige Ausnahmen die gesamte ZHAW aus dem Homeoffice heraus mit Hilfe digitaler Werkzeuge.

Mit einem Mixed-Methods-Ansatz wurden spezifische Themen der Distanzführung aus der Sicht von Mitarbeitenden und Führungskräften in Fokusgruppen qualitativ exploriert und in eine Themenlandkarte überführt. Auf dieser Grundlage ist ein Fragebogeninstrument entwickelt worden, das zentrale Bereiche des Erlebens der Zusammenarbeit und der Führungsarbeit während dem Lockdown priorisiert. Die Umfrage richtete sich an alle angestellten Mitarbeitenden der ZHAW im Zeitraum Juli und August 2020. Erhoben wurden die Erfahrungen und Herausforderungen mit Distanzführung.

Es zeigt sich, dass einerseits Führungsthemen aus der Distanz heraus akzentuiert werden, andererseits, dass mit Distanzführung spezifische Themen verbunden sind, die sich aus dem Umgang mit digitalen Werkzeugen ergeben. Ausserdem zeichnet sich eine Verschiebung von Führungsimpulsen ab: Während die Bedeutung der hierarchischen Linienführung in der Krise abnimmt, bleiben Führungsimpulse aus dem Team heraus weiterhin wichtig und Selbstführung wird wichtiger. Damit gehen Veränderungen in den Ansprüchen und Erwartungen an die Rolle der Führung einher. Bei den Mitarbeitenden werden insgesamt grössere Autonomieansprüche, aber auch höhere Selbstführungskompetenzen erkennbar. Deutlich wird auch ein Delta zwischen den Ansprüchen der Führungskräfte an sich selber und dem, was bei den Mitarbeitenden ankommt.

Im Anschluss an die detaillierte Darstellung der Einzelergebnisse finden sich erste Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Distanzführung an der Hochschule.

3 Einleitung

Während des allgemeinen Lockdowns, infolge der Corona-Pandemie, waren ab dem 16. März 2020 alle Mitarbeitenden der ZHAW gezwungen, virtuell, auf Distanz aus dem Homeoffice zu arbeiten. Manche Kolleg*innen hatten bereits vorher Erfahrungen mit virtuellem Arbeiten, flexiblem Arbeiten sowie mit Führen oder Geführt-Werden aus der Distanz. Für andere war die Situation ganz oder weitgehend neu.

Die Verunsicherungen in dieser neuen Situation waren gross. Niemand wusste, wie lange der Zustand anhalten würde, niemand konnte vorhersagen, ob die Technik, insbesondere das Internet den vergrösserten Datenströmen standhalten würde. Für viele waren die Werkzeuge (etwa Zoom) ganz neu, nur wenige hatten bis dahin professionelle Erfahrung mit Organisation, Management und Führung aus dem Homeoffice. Neben der Kollaboration innerhalb der ZHAW traf die Lockdown-Phase das laufende Semester und somit den Unterricht und die Weiterbildungsveranstaltungen, die innerhalb kürzester Frist auf online umgestellt werden mussten¹.

Aus sozialwissenschaftlicher Sicht war der Lockdown eine einmalige Gelegenheit für ein zwar unfreiwilliges, aber gross angelegtes «Experiment». Niemals sonst wäre es möglich gewesen, alle Akteure einer Organisation unter dieselben veränderten Bedingungen zu stellen. Wir wollten die Chance nutzen, Daten zu sammeln und Erkenntnisse zu gewinnen in dieser Zeit des «rasenden Stillstands» (Virilio, 2015).

Die Corona-Krise und die aus ihr abgeleiteten Massnahmen (wie der Lockdown) haben Veränderung in der Organisation ZHAW nicht eigentlich ausgelöst, sondern nur

beschleunigt (vgl. Rosa, 2014). So war mehrfach die Rede davon, dass die Organisation einen Digitalisierungsschub von 5 Jahren innerhalb weniger Woche realisiert habe. Wir werden sehen, dass einige der beschleunigten Bereiche und Prozesse einen Point of no Return erreicht haben, was bedeutet, dass die «neue Normalität» in diesen Bereichen nicht ohne Weiteres wieder zurückbuchstabiert werden kann. So stieg der Anteil der Schweizer Erwerbstätigen, die mindestens einen halben Tag von zu Hause arbeiteten, während des Lockdowns von zuvor 23 Prozent auf beinahe 50 Prozent (Deloitte, 2020). In den Dienstleistungsunternehmen arbeiteten über 90 Prozent der Mitarbeitenden im Homeoffice.

Nach der Pandemie tarieren viele Unternehmen ihre Haltung und ihren Umgang mit Remote-Work neu aus. Allerdings finden wir derzeit mehr Unentschiedenheit als Klarheit und somit einen Hinweis darauf, dass wir uns gesellschaftlich in einer Transitionsphase befinden. So kündigte etwa das Pharmaunternehmen Novartis kürzlich Homeoffice für alle und unbeschränkt an (Novartis bietet Homeoffice für immer an, 2020²).

Wir beobachten gesellschaftliche und damit auch arbeitsweltliche Verschiebungen bereits seit einigen Jahren hin zu immer mehr Flexibilität – was auch immer das im Einzelnen genau heissen mag³. Neu dürfte sein, dass Flexibilität jetzt nicht mehr vornehmlich von Arbeitgeberseite, sondern mittlerweile auch von Arbeitnehmenden erwartet wird. Insbesondere scheint ein zunehmendes Bedürfnis nach Mitsprache an der Gestaltung von Arbeitsverhältnissen vorzuherrschen.

Die hier nur anskizzierten Verschiebungen haben einen

¹ Beim Abschluss dieses Berichts Ende Oktober 2020 zeigt sich das Ausmass der Unsicherheit und die Unmöglichkeit von zutreffenden Vorhersagen erneut: die ZHAW wird wegen explodierender Ansteckungszahlen ab 2. November 2020 die Lehre wieder vollständig digital und die Arbeit weitestgehend aus dem Homeoffice gestalten.

² Allerdings wurde nicht sehr lange nach dieser Ankündigung bekannt, dass das Unternehmen seine Mitarbeitenden mit Hilfe von «Arbeitsplatz-Analytics» wenn nicht überwacht, dann doch zumindest «trackt» (*Novartis kontrolliert Mitarbeitende im Homeoffice*, 2020). Auch eine Gesetzesinitiative des Bundesministers für Arbeit in Deutschland, die mindestens 24 Tage Homeoffice gesetzlich garantieren wollte, wurde kurz nach ihrer Lancierung von der Bundeskanzlerin wieder kassiert.

³ Eine kritische Perspektive findet sich z. B. bei Sennett (2010).

gravierenden Einfluss auf die Erwartungen an Führung in einer modernen Organisation (Zirkler & Herzog, 2021). Wenn die Ressource «Mensch» nicht mehr überwiegend an einem Ort zusammenkommt, um ihre Arbeitsleistung zu erbringen, sondern sich zunehmend die Orte und Zeiten autonom organisiert bzw. dieses vormalige Privileg für wenige nun zum Allgemeingut für alle wird, wird sich auch die Führungsarbeit entsprechend den veränderten Verhältnissen anpassen.

Dazu wollen wir mit dieser Untersuchung einen Beitrag leisten, der zunächst auf unsere eigene Hochschule, die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), beschränkt ist.

Die strategische Initiative der ZHAW mit dem Namen «ZHAW Digital» hat glücklicherweise erkannt, dass der digitale Wandel nicht nur an und mit Technologien zu meistern ist. Der Homo Faber mit seinen phantastischen Werkzeugen riskiert die Regression zum *animal laborans* (Arendt, 2018), wenn bei der Entwicklung hin zur «nächsten Gesellschaft» (Baecker, 2008) nicht auch gesellschaftliche, politische, soziale und psychologische Diskurse geführt werden, die Einfluss auf unsere individuellen wie kollekti-

ven und institutionellen Entscheidungen haben.

Eine Einschränkung dieser Untersuchung muss explizit und vorab deutlich gemacht werden: Wir haben die entsprechenden Daten vor den Sommerferien 2020 erhoben. Das Ausmass der Corona-Pandemie war anfangs ein Schock und löste eine veritable Krise aus, die viele Bereiche des menschlichen Lebens erfasste. Auch in der Arbeitswelt «schoss» sozusagen das Adrenalin in die Systeme, welche auf Krisenmodus umschalteten, um die neuen Herausforderungen zu bewältigen.

Wir haben also, mit anderen Worten, keine Untersuchung über Distanzführung unter «normalen» Bedingungen durchgeführt. Die Krise, das Adrenalin, die besonderen Umstände haben Einfluss auf die Bewertungen unserer Interviewpartner*innen sowie Kolleg*innen, welche sich an den Fokusgruppen beteiligten und die Fragebögen ausfüllten. Deshalb warnen wir bereits an dieser Stelle vor voreiligen Generalisierungen. Jedoch sind wir überzeugt, dass die Erkenntnisse einen wichtigen Diskurs über die Frage stimulieren, wie wir künftig an der Hochschule führen werden und geführt werden wollen.

4 Der theoretische Rahmen

Um Führung an der ZHAW zu thematisieren, werden wir einen kurzen Blick auf Hochschulen als Organisationstypus werfen und auf Erfordernisse und Verwerfungen von Führung in Expertenorganisationen. Vor diesem Hintergrund werden wir sodann das Führungsverständnis an der ZHAW herausarbeiten.

4.1 Der Organisationstypus Hochschule

Die Besonderheit des Organisationstypus Hochschule kann mit der folgenden Anekdote pointiert skizziert werden:

«General Eisenhower was at one point the senior 'president' at Columbia University in New York. He held a meeting with the teachers, at which he expressed his happiness at meeting with the employees of the university, and how he looked forward to meeting the rest and to working with them in the future. After a little while, later Nobel laureate Rabi rose from his seat and apologised for interrupting, before he said something along these lines: 'I am sorry, General, but there seems to have been a misunderstanding. We, the faculty, are not employees at the university. We ARE the university.'» (Jensen, 2010, S. 5).

Hier wird zum Ausdruck gebracht, dass Hochschulen ambivalente Systeme sind, welche Widersprüchlichkeiten erzeugen und in denen die Akteure Widersprüchlichkeiten erfahren bzw. auslösen. Das Selbstverständnis der direkt «spielenden» Akteure ist in vielen Fällen ein anderes als das der politischen und hierarchischen Entscheider und Entscheiderinnen.

Das Verständnis der Hochschule als Organisation aus den jeweiligen Perspektiven, hat einen wesentlichen Einfluss darauf, wie Führung verstanden wird, was man von Führung erwartet und wie der «Erfolg» von Führung beurteilt wird. Führung ist in diesem Typus von Expertenorganisation noch legitimationsbedürftiger als in anderen Organisationen.

Im Sammelband von Wilkesmann (2012) findet sich eine überblicksartige Zusammenstellung der wesentlichen Per-

spektiven auf Hochschulen mit einer Problematisierung der Frage, ob Hochschulen eine Entwicklung weg von Institutionen hin zu Organisationen vollzogen haben. Als Institutionen kennzeichnet sie die gesellschaftliche Produktion und Vermittlung von Wissen, als Organisation ihre arbeitsteilige Kooperation. Die folgenden Ausführungen skizzieren einige der zeitgenössischen Perspektiven (Kehm, 2012, S. 19 ff.):

- Hochschulen als «besondere Organisationen»: Mit Bezug auf Karl Weick wird eine funktional lose Kopplung der Akteure in Lehre und Forschung postuliert, welche zu einer geringen Koordination und Kooperation führt. «Musselin spricht daher von Universitäten als «besonderen Organisationen» (Musselin, 2007, S. 63), weil akademischen Normen, Gepflogenheiten und Ritualen und nicht zuletzt aufgrund der Identifikation der akademischen Profession eher mit ihrer Disziplin als mit ihrer Institution mit herkömmlichen Managementpraktiken aus der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre nicht beizukommen ist» (Kehm, 2012, S. 19).
- Hochschulen als «unvollständige Organisationen»: «Um den Status eines organisationalen Akteurs zu erlangen, bedürfen sie einer klareren Konturierung von Hierarchie, Identität und Rationalität. Mit Identität ist ein distinktes Profil und eine engere Kopplung der organisationalen Einheiten gemeint. Hierarchie bedeutet einen klareren Zuschnitt von Macht und Kontrolle (für Universitäten also Stärkung der Hochschulleitung, Schwächung der traditionellen Kollegialorgane), und Rationalität verweist auf die Effizienz und Effektivität interner Entscheidungsprozesse» (Kehm, 2012, S. 19).
- Hochschulen als «gemanagte Organisationen»: «Der amerikanische Hochschulforscher Gary Rhoades hat das Verhältnis von Managementkulturen und akademischen Kulturen an US-Universitäten untersucht und ist zu dem Ergebnis gekommen, dass diese beiden Kulturen inkompatibel sind. Je mehr sich das universitäre Management professionalisiert und zahlenmäßig zunimmt, desto deutlicher ist der Verlust an Selbstregulierungskraft und Arbeitsplatzzufriedenheit

unter den Mitgliedern der akademischen Profession. Letztere werden zu «gemanagten Professionellen» (Rhoades, 1998, S. 78) und sehen sich mit neuen Arbeitsanforderungen und veränderten Karrierewegen konfrontiert» (Kehm, 2012, S. 19–20).

- Hochschulen als «Akteure»: «In seiner sozialtheoretischen und organisationssoziologischen Rekonstruktion des Hochschulreformdiskurses nach 1945 gelingt es Meier nachzuweisen, dass sich durch die wachsende Rechenschaftspflicht der Universitäten über ihre Leistungen sowie die Konstruktion «verantwortlicher Handlungsträgerschaft» (Meier, 2009, S. 242) tatsächlich Ansätze eines organisationalen Akteurmodells herausgebildet haben, insbesondere durch die Verstärkung des Wettbewerbs der Hochschulen untereinander. Allerdings betont er auch, dass die Hochschulen keinem ‚normalen‘ Modell der Organisation als Betrieb folgen, sondern dann doch wieder als ‚besondere‘ Organisationen (im Sinne von Musselin) charakterisiert werden müssen» (Kehm, 2012, S. 20).
- Hochschulen als «durchdrungene Hierarchien»: «Eine Gruppe europäischer Hochschulforscherinnen und -forscher hat in jüngster Zeit die These vertreten, dass Hochschulen «penetrated hierarchies» (Bleiklie et al., 2011) geworden seien. Hochschulen haben nicht nur die Beziehungen zu ihrer Umwelt verstärkt, sondern die Umwelt ist zunehmend in sie eingedrungen und zwar in Form von Netzwerk-Aktivitäten, durch die Repräsentanz externer Stakeholder in Hochschulräten sowie (zumindest in einigen europäischen Ländern) die Ernennung von externen Präsidenten» (Kehm, 2012, S. 20).

Kehm (2012) kommt zum Schluss, dass die Organisationswerdung von Hochschulen eigentlich nur im Zusammenhang und Wechselspiel der Akteure und Akteurinnen und einem strukturierenden Rahmen (der Institution bzw. der Organisation) verstanden werden kann.

In einer Arbeit von Jensen (2010) finden wir eine ähnliche Perspektive, nämlich die einer «gemischten» Organisation, welche mindestens zwei Leitparadigmen aufweist, die miteinander verwoben sind, nämlich die Linien-/Mitarbeitenden-Perspektive und jene einer Projektorganisation (Jensen, 2010, S. 8):

«This results in two predominant types of knowledge organisation, the professional bureaucracy and the adhocracy. Mintzberg adds that any organisation consists of at least five elements: the production unit which performs the actual transformation of input into output (at a university this will be the college of individual teachers, the individual researchers or the individual research teams); the top and middle management; the technological structure and finally the supporting staff. A sixth element might enter the picture, and this might be the organisation's ideology, as expressed in the organisation's mission and fundamental values and mores. Ideology – or maybe 'culture' would be a better word – creates coherence among the other five elements» (Jensen, 2010, S. 11–12).

In einem aktuellen Sammelband von Dittler (2018) wird der Zusammenhang von gesellschaftlichen Veränderungen (z. B. akademische Aus- und Weiterbildung als Regelfall), Digitalisierung und veränderten Ansprüchen an die Hochschulen diskutiert. Obwohl dort organisationale Perspektiven vollständig fehlen, scheinen doch quasi zwischen den Zeilen Anpassungsimpulse durch:

«Die Hochschule der Zukunft wird sich in Organisationsstruktur und Arbeitsweise ändern müssen, will sie den geänderten Rahmenbedingungen einer Gesellschaft Rechnung tragen, in der akademische Bildung die normalbiografische Erfahrung der Mehrheit einer Alterskohorte ist. Der Megatrend der gesellschaftlichen Entwicklung hin zu einer Bildungsgesellschaft mit all ihren Erscheinungsformen wird durch einen zweiten gesamtgesellschaftlichen Megatrend verstärkt, den der Digitalisierung. In beiden Entwicklungen sind eine Reihe von Ursache-Wirkungsbündeln enthalten, die in ihren Auswirkungen starken Einfluss auf die Entwicklung der Hochschule der Zukunft nehmen» (Ehlers, 2018, S. 83).

Eine Ahnung von den Anpassungsnotwendigkeiten der Hochschule als Organisation erhält man auch über die laufende Debatte zur «Individualisierung» und «Modularisierung» der Lehre sowie der zunehmenden Forderung nach «Selbststeuerung» in allen Lebensbereichen, wozu selbstverständlich auch die Bildung gehört:

«Diversität» ist das große Stichwort der Hochschulbildung in jüngster Zeit. Sie ergibt sich aus dem Umstand, dass

akademische Bildung einen immer größer werdenden Stellenwert für die soziale Teilhabe an der Gesellschaft besitzt, dass Bildungsprozesse zunehmend individueller (also auf den jeweiligen Bedarf der einzelnen Person und Biografie zugeschnitten) und dadurch auch diversifizierter und an die jeweiligen Lebenslagen in Form und Inhalt angepasst werden (also weniger an Standardangeboten orientiert sind). Diese neue Vielfalt ist eine Heterogenität, die die große Herausforderung der Universitäten in den nächsten Jahren darstellt. (Ehlers, 2018, S. 86).

Zu den dominanten Kulturaspekten von Colleges (die in vielen Facetten, aber nicht vollständig den Schweizer FHs ähnlich sind) weist Birnbaum (1988) folgende vier Typen aus:

1. The Collegial Institution: Sharing Power and Values in a Community of Equals
2. The Bureaucratic Institution: Rationalizing Structure and Decision Making
3. The Political Institution: Competing for Power and Resources
4. The Anarchical Institution: Finding Meaning in a Community of Autonomous Actors

Eine etwas andere soziologische Perspektive bietet Dirk Baecker (Baecker, 2008, S. 98 ff.). Aus dieser ist wird nachvollziehbar, dass die Entwicklungen an den Anspruch heutiger Hochschulen in enger Nachbarschaft zu den generellen Entwicklungen in den Arbeitswelten stehen. Und diese Entwicklungen spiegeln insgesamt steigende Komplexitäten wider, mit denen man sich nolens volens beschäftigen muss:

«... wenn man davon ausgehen darf, dass die gesellschaftliche Funktion von Wissenschaft nicht in der Feststellung überprüfbareren Wissens besteht, sondern in einer kontrollierten Form von Ungewissheitssteigerung, die es erlaubt, immer wieder neue Fragen so aufzuwerfen, dass neue Problem gestellt werden können» (Baecker, 2008, S. 101–102).

«Es geht darum, Studierende und Dozenten zu jener minimalen Trittsicherheit zu befähigen, die man im Umgang mit einer komplexen Gesellschaft braucht, in der jedes nur denkbare Wissen der Theoretiker, ebenso wie das Wissen der Praktiker und das Wissen der Natur- und Lebenswissenschaften, ebenso wie das Wissen der Geistes-

Sozial- und Kulturwissenschaften, in denkbar enger Nachbarschaft zu seinem eigenen Nichtwissen steht» (Baecker, 2008, S. 106).

«Nein, Praxisorientierung heißt in der nächsten Universität Komplexitätsorientierung. Und ohne dass man sich hierfür bei der einschlägigen Komplexitätsforschung rückversichern müsste, bedeutet die Orientierung an Komplexität nicht die vergebliche Verdopplung der Bemühungen, um den jede Beschreibung und Erklärung überfordernden Gegenstand doch noch zu beschreiben und zu erklären (also im Bücherregal zu verorten). Sondern sie bedeutet, am Versuch des Verstehens auf den Versuch der Kontrolle umzustellen, so wie W. Ross Ashby angesichts des Missverhältnisses von komplexer Welt und individuell wie kollektiv beschränkten Fähigkeiten des Menschen den Schritt von der Hermeneutik zur Kybernetik geschildert hat. »Kontrolle« heißt hierbei nicht, den Versuch zu machen, immerhin noch zu herrschen, wenn man schon nicht mehr versteht, so verbreitet und nicht einmal immer erfolglos diese Trivialisierungsstrategie auch sein mag. Sondern »Kontrolle« heißt im Sinne des angelsächsischen *control*, im Umgang mit den Überraschungen eines komplexen Phänomens die eigenen Erwartungen zu korrigieren, die eigenen Erinnerungen aufzufrischen und so eher zu lernen als zu beharren. Das ist natürlich nicht neu. Es führt auf die stoische Ethik eines Epiktet (»Über das eine gebieten wir, über das andere nicht«) ebenso zurück wie auf die zunächst als vorläufig gedachte, dann aber doch letztgültige, weil nicht überbietbare Moral des Descartes (»Eher mich selbst besiegen als das Schicksal«) und unterhält enge Verbindungen zu alten Lehren, etwa zur chinesischen Weisheitslehre und zur politischen Klugheitslehre der frühen Neuzeit.» (Baecker, 2008, S. 109).

Aus der hier nur sehr skizzenhaft dargestellten Gemengelage verschiedener Verständnisse der Hochschule als Organisation, welche häufig *gleichzeitig* in ein und derselben Hochschule vorherrschen, lässt sich rasch erkennen, dass ein einheitliches Führungsverständnis an Hochschulen kaum zu erwarten ist. Vielmehr wird die Vielfalt und Widersprüchlichkeit der Perspektiven auf Hochschulen als Organisationen zu einer Pluralität von formalen, offiziellen und gelebten, informellen Führungsvorstellungen und -praktiken führen. Diesen Umstand erwarten wir mit Blick auf die Forschungslage auch für die ZHAW.

4.2 Führung in der Hochschule

4.2.1 Führung von Expert*innen-Organisationen

Hochschulen sind Expert*innen-Organisationen und beschäftigen hochqualifizierte Spezialist*innen. Die Führung steht daher vor besonderen Herausforderungen. Bereits Drucker (1999) betonte, dass Führung von Expert*innen zu den grössten Herausforderungen in einer Organisation gehören. Unternehmen, in denen Expert*innen oder Wissensarbeitende (*knowledge worker*, Drucker, 1999) ihre Expertise durch nicht routinierte Anwendung von spezialisiertem Wissen auf spezifische Fälle anwenden, wird von Expert*innen-Organisationen gesprochen. In der Literatur lassen sich einige charakteristische Merkmale finden, die für die Führung in Expert*innen-Organisationen relevant sind (siehe hierzu Rybnicek, Bergner, & Suk, 2016).

- **Produktivität und Leistungsfähigkeit:** Die Leistungsfähigkeit der Expert*innen stellt die zentrale Ressource der Organisation dar. Das Leistungspotenzial der Experten und Expertinnen erfordert autonome Arbeitsbedingungen und die Möglichkeit für Innovationen (Drucker, 1999).
- **Autonomie:** Expert*innen lassen sich aufgrund ihrer Tätigkeit wie auch ihres Anspruchs an professionelle Autonomie nicht eng führen. Für die Führung von Expert*innen bedarf es einer hohen Autonomie. Erne (2012) bezieht die Autonomie auf den operativen, den strategischen und den organisationalen Aspekt. Operational betrifft die Freiheit, über Methoden, Ressourcen und Prozesse entscheiden zu können. Strategische Autonomie bezieht sich auf Freiheiten in der Festlegung von Zielen und Prioritäten. Der organisationale Aspekt meint die Autonomie, inwieweit ein Beitrag zum Unternehmen geleistet wird und inwiefern sich Expert*innen mit der Organisation identifizieren. Expert*innen verfügen in allen Bereichen über hohe Freiheiten diesbezüglich.
- **Macht:** Expert*innen schätzen Macht durch ihresgleichen höher ein als Macht durch hierarchischen Rang. Um Akzeptanz unter den Mitarbeitenden zu gewährleisten, müssen Führungskräfte selber Expert*innen sein (Mintzberg, 1980).
- **Motivation:** Expert*innen sehen sich eher ihrer Profes-

sion und ihrer Disziplin verbunden als der Organisation selber (Pellert, 2000). Dies schafft eine inhärente Ambivalenz zwischen inhaltlicher Profilierung in der Fachcommunity und dem organisationalen Commitment. Die individuelle Identifikation mit der Organisation zu erhöhen – was aus Sicht der Ziele der Gesamtorganisation durchaus bedeutsam ist – kann herausfordernd sein. Die lose Bindung der Expert*innen an die Organisation führt zu Spannungsfeldern, die das Führen in der Organisation deutlich erschweren (Scarborough, 1999).

- **Kollegiale Selbstkontrolle:** Die Einhaltung von Standards und Kriterien einer professionellen Tätigkeit werden nicht von der Hierarchie, sondern von der Profession selber kontrolliert.

Aus den Spezifika der Merkmale und Charakteristika von Expert*innen-Organisationen lassen sich drei Herausforderungen für Führungskräfte in Expert*innen-Organisationen ableiten (Erne, 2012; Rybnicek et al., 2016): Es geht darum, eine Management- und Führungspraxis zu etablieren, welche die Leistungsbereitschaft, das organisationale Commitment und die Verbreitung und Nutzung des Wissens innerhalb der Organisation sicherstellt.

Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, empfiehlt Pellert (2000) eine moderierende Führung. Als wenig zielführend gelten autoritäre Führungsstile, hierarchische Steuerung und Top-Down-Ansätze. Führung sollte serviceorientiert und unterstützend angelegt sein. Widersprüche und Spannungen sind bei den teilweise divergierenden Zielen von Expert*innen erwartbar, sie gilt es von den Führungskräften gekonnt zu vermitteln. Lehre und Forschung stehen in Spannung zu Verwaltung und Management und benötigen je andere Führungskonzepte. Partizipations- und Mitsprachemöglichkeiten sollten ein konstitutiver Bestandteil sein von Expert*innen-Organisationen (Kels & Kaudela-Baum, 2019).

Entsprechend formulieren sie ein Modell für die Führung in Expert*innen-Organisationen, welches die hohe (soziale) Komplexität und Widersprüchlichkeit abzubilden versucht:



Abbildung 1 | Führung von Experten. Modell nach Kels und Kaudela-Baum (2019)

4.2.2 Führung an Hochschulen

Mit spezifischem Blick auf Führung in der Hochschule kommt Birnbaum (Birnbaum, 1988) zum Schluss, dass die Führungsperspektiven, welche auf profitorientierte Wirtschaftsorganisationen angelegt sind, nicht oder nur zum Teil für Hochschulen gelten. In diesem Zusammenhang ist davon die Rede, dass Führung in der Hochschule eher symbolischen Charakter hat als instrumentell wirksam ist (Birnbaum, 1988, S. 29).

Ähnlich sieht es auch Baitsch: «Hochschulen sind anders, darüber sind sich fast alle einig. Auch die Führungsbeziehungen an Hochschulen präsentieren sich sichtlich anders als in anderen Branchen.» (Baitsch, 2017, S. 292). In der Folge ergeben sich aus seiner Perspektive zwei Führungsrealitäten, die gleichzeitig wirksam sind:

Führungskräfte an Hochschulen sind häufig Wissenschaftler*innen, die der Führungsaufgabe skeptisch gegenüberstehen. Sie sind es gewohnt eine kritische Haltung einzunehmen, in Frage zu stellen und müssen nun in der Führungsrolle die Erwartungen der Institution repräsentieren und in zweifacher Weise vertreten. Einmal die Ansprüche aus dem «Kerngeschäft» von Forschung und Lehre, aber auch solche aus der Verwaltung. Hinzu kommt nach Baitsch, dass die Ambivalenzen gegenüber Führung in der Organisation offen und unsanktioniert thematisiert werden dürfen (Baitsch, 2017).

Die zweite Führungsrealität ergibt sich aus der Führung in den Supportprozessen (Finanzen, IT, Bibliothek usw.). Diese weist eine ganz andere Qualität auf und muss anderen Anforderungen entsprechen (Baitsch, 2017).

Diese zweifache Führungsrealität führt zu «Spannungen zwischen den Mitarbeitenden in den Kernprozessen und denen in den Supportprozessen sind aufgabenbedingt und strukturell verankert. Die Logik einer stabilen Organisation und die Logiken von Wissenschaft sind nicht endgültig zu vereinbaren. Die Balance der unterschiedlichen Logiken und ihre Bearbeitung gehört sicherlich zu den Daueraufgaben der Führung von Hochschulen» (Baitsch, 2017, S. 297).

Mit diesem, zugegeben, sehr cursorischen Blick auf die Beschreibungen von Führungsrealitäten an Hochschulen, die aber die Komplexität der Materie verdeutlichen, wenden wir uns im Folgenden den Führungsverständnissen zu, welche sich uns aufgrund der bestehenden Dokumente (Führungsgrundsätze, Strategiepapiere, Mitarbeitendenbefragungen usw.) erschliessen lassen.

4.3 Führungsverständnisse der ZHAW

4.3.1 Dokumente der Hochschule

Das Leitbild der ZHAW (*Leitbild und Hochschulstrategie 2015–2025*, 2015) macht insgesamt wenig Aussagen zu organisatorischen Fragen oder HRM-bezogenen Aspekten. Hier heisst es lediglich: «Qualifizierte und motivierte leistungsorientierte Mitarbeitende und Führungspersonen bilden die Voraussetzung, dass die ZHAW als geführte Hochschule ihren Auftrag umsetzen und ihre Ziele erreichen kann. Sie schafft ein Umfeld, welches ihr erlaubt, die entsprechenden Personen zu gewinnen, zu fördern und zu halten. Sie gestaltet und lebt eine Hochschulkultur, die auf Eigenverantwortung, Kreativität, Reflexions- und Konfliktfähigkeit, Wertschätzung, Dialog, Mitwirkung sowie auf ihren Grundsätzen von Diversity und Chancengerechtigkeit basiert» (*Leitbild und Hochschulstrategie 2015–2025*, 2015, S. 6).

Auch in der HR-Strategie der ZHAW findet sich dazu nur ein kleiner Abschnitt: «Die ZHAW unterstützt die Führungskräfte in ihrer Führungstätigkeit, fordert Führungskompetenzen und bereitet geeignete Mitarbeitende auf eine künftige Führungstätigkeit vor» (*HR-Strategie 2025, ZHAW*, 2018, S. 6).

Deutlich mehr in die Tiefe und Breite wird dann im Dokument «Rahmenkonzept Personalentwicklung ZHAW» gegangen. Hier finden sich auch explizite Aussagen zu einem «Führungsverständnis der ZHAW»: «Unter Führung versteht die ZHAW nicht ausschliesslich die klassische Linien-Führung, sondern auch die laterale und projektorientierte Führung, z. B. Stabsleiterinnen und -leiter, Leiterinnen und Leiter von Gremien und Arbeitsgruppen und Projektleiterinnen und -leiter» (*HR-Rahmenkonzept der Personalentwicklung*, 2018, S. 6). Die genannten Führungsformen werden laut Dokument auch in den Laufbahnmodellen berücksichtigt. Im Abschnitt 7.2 des Rahmenkonzepts finden wir ausführlichere Hinweise auf die Führungsentwicklung mit Verweis auf eine Seite im Intranet der ZHAW, welche wiederum die verschiedenen Entwicklungsangebote darstellt.

Orientiert wird sich bei der Führungsentwicklung an folgender «Führungslandkarte»:



Abbildung 2 | Führungslandkarte ZHAW (*HR-Rahmenkonzept der Personalentwicklung, ZHAW*, 2018)

Als Schwerpunkt der Führungsentwicklung gilt laut Dokument Folgendes:

Ziel der Führungskräfteentwicklung und -förderung ist es, «Mitarbeitende in Schlüsselpositionen im Bereich Führung in der Reflexion ihrer Rolle und in der Weiterentwicklung von

relevanten Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten unterstützen» (*HR-Rahmenkonzept der Personalentwicklung*, ZHAW, 2018, S. 6), dabei soll die ZHAW Führungslandkarte Mitarbeitenden, Vorgesetzten und Organisationsleitung als Orientierung dienen, an der sich die Führungsentwicklung ausrichtet.

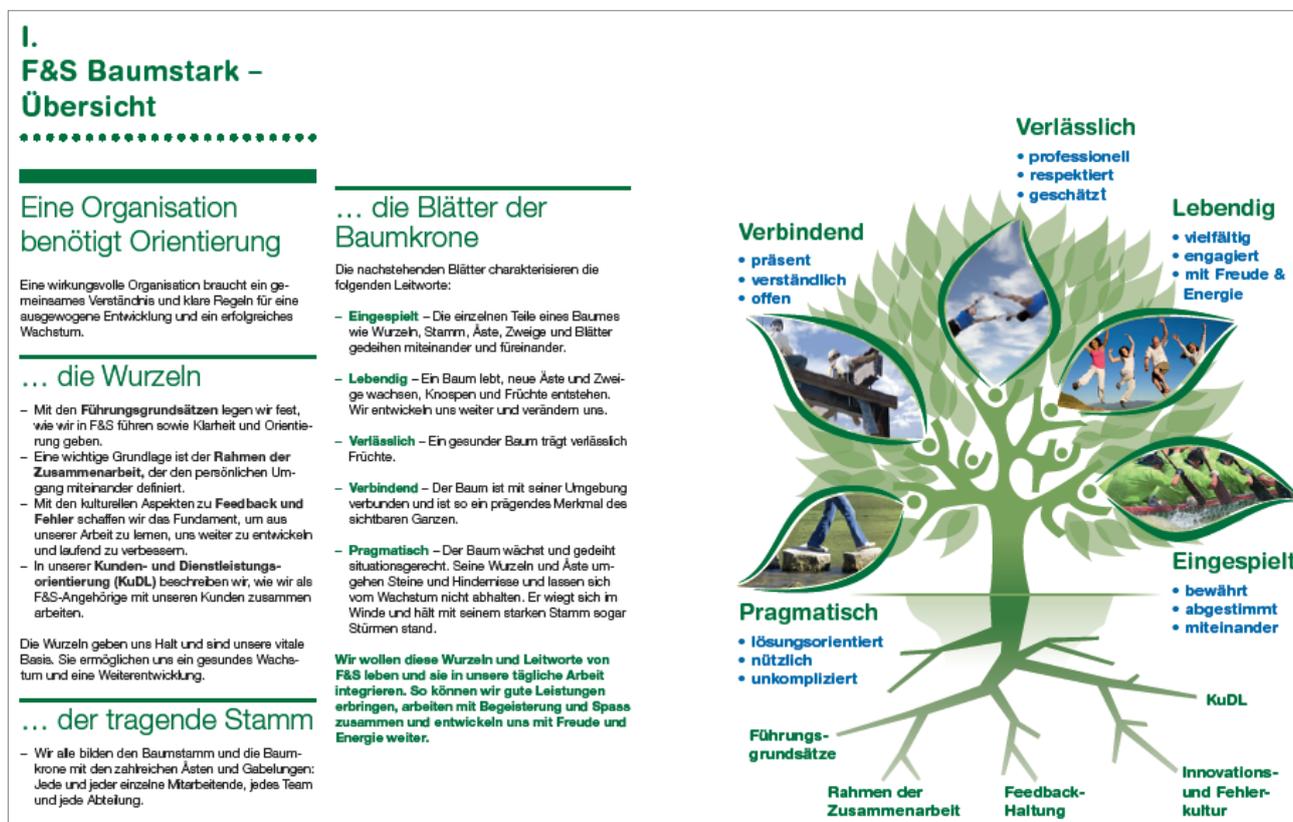


Abbildung 3 | Finanzen und Services *Baumstark* (F&S Baumstark, 2018, S. 6-7)

4.3.2 Dokumente der Departemente

Im Dokument «Führungsgrundsätze Departement S» (Departement Soziale Arbeit) fällt auf, dass zunächst ausführlicher darauf eingegangen wird, warum Führungsgrundsätze sinnvoll sind. Obwohl Dialog als Grundsatz ausführlicher beschrieben wird, zeigt sich eine Top-Down-Perspektive: «Die Führungsgrundsätze werden von uns als Departementsleitung verantwortet. Sie beschreiben in groben Zügen unsere Haltung und die Absichten, die wir für unsere Führungspraxis als wesentlich erachten. Die Führungsgrundsätze sind für uns ein Versprechen gegenüber allen Departementsangehörigen. In dieser Beschreibung wird die mehrfache Funktion des Dokuments sichtbar: Die

Führungsgrundsätze dienen dem Selbstverständnis der Departementsleitung, der Orientierung der Mitarbeitenden sowie dem Dialog zwischen beiden» (siehe *Führungsgrundsätze Departement S*, S. 1).

Die Führungsgrundsätze des Departements P (*Führungsgrundsätze Departement P*, ZHAW, o. J.) stellen auf Seite 8 Führungsgrundsätze dar. In gleicher Weise präsentieren sich die Führungsgrundsätze der School of Management and Law (*Führungsgrundsätze SML*, ZHAW, o. J.). Beide Dokumente haben viele inhaltliche Gemeinsamkeiten und weisen auch Grundsätze aus, die wir in vielen anderen Or-

ganisationen finden würden, wie etwa: Fairness, Offenheit, gute Kommunikation, Leistung, Konfliktfähigkeit usw.

Das Departement Gesundheit spricht von «Führungskompetenzen» (*Führungskompetenzen Departement G, ZHAW, o. J.*). Es wird unterschieden zwischen Erwartungen an alle Führungskräfte im Departement und zusätzlichen gegenüber der Departementsleitung. Es werden dann die jeweiligen Kompetenzen ausführlich und mit Verhaltensankern beschrieben. Das Dokument umfasst 10 Seiten. Auffällig ist, dass in Bezug auf die Kommunikationskultur («sagen, was gesagt werden muss») von «Mut» als Kompetenz die Rede ist.

Die Organisationseinheit «Finanzen und Services (F&S)» bettet ihre Führungsgrundsätze in ein umfassendes Strategie-, Visions- und Missions-Papier mit dem Titel «F&S Baumstark» ein (*F&S Baumstark, ZHAW, 2018*). Die Führungsgrundsätze werden dabei als «Wurzeln» verstanden,

die den Baum tragen und nähren (siehe Abb. 3).

Aus der Strategie des Departements LSFM (Life Sciences und Facility Management) lässt sich ein weiteres Führungsverständnis entnehmen, dass sich laut Verfasser in seiner Grundhaltung an das «Agile Manifest»⁴ anlehnt:

«Führung an unserem Departement ist geprägt durch eine mediative Grundhaltung. Einer Expertenorganisation entsprechend fördert unsere Führung den Dialog und das gegenseitige Verständnis durch Differenzierung von Positionen und Interessen. Wir verstehen Führung als Teil unseres professionellen Handelns. Auf dem Weg in Richtung unserer Vision sind uns die folgenden Werte wichtig: Antizipieren von Veränderung(-sbedarf), Menschen und zwischenmenschlicher Austausch, Zusammenarbeit mit Betroffenen, erkenn- und spürbare Umsetzung kontinuierlicher Verbesserungen.» (*Strategie LSFM 2025, ZHAW, 2016*).

4.3.3 Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung 2018

Einige Hinweise zur Führung erhalten wir auch aus den Ergebnissen der Mitarbeitendenbefragungen (*Mitarbeitendenbefragung 2018, 2018*), welche seit 2014 regelmässig im Zweijahresrhythmus durchgeführt werden.

Insgesamt werden der Führung an der ZHAW im Durchschnitt von allen Organisationseinheiten und Mitarbeitendenkategorien gute Noten ausgestellt (vgl. Abbildung 4 und 5).



Abbildung 4 | Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung 2018 zur Führung (*Mitarbeitendenbefragung 2018, ZHAW, 2018*).

⁴ Siehe hierzu auch *Agile Manifesto* (Cunningham, 2001)

Einzig die «geeigneten Führungsverhältnisse» fallen etwas ab und zeigen auch eine vergleichsweise hohe Streuung. Auch «Feedback» rangiert im Vergleich zu den anderen Werten am unteren Rand.

Die getroffenen Massnahmen der letzten Jahre (*Massnahmen zur Mitarbeitendenbefragung 2018, ZHAW, 2018*) scheinen Fortschritte gebracht zu haben, die Mittelwerte haben sich durchweg, wenn auch nur marginal, verbessert.

	Durchschnittliche Bewertung in Punkten (2018)	16					14					I	w.n.	sd	Antworten in %	
		2016	2014	2018	2018	2018	2016	2014	2018	2018	2018					
Führung																
[18] Mein/meine direkte/r Vorgesetzte/r gibt mir die für meine Arbeit nötigen Freiräume.	5.5 (n=1848)	5.3	5.3	393	14	0.91	1	1	3	6	26	63				
[19] ... unterstützt mich in meiner Entwicklung.	4.9 (n=1801)	4.8	4.8	274	60	1.31	3	4	7	13	31	41				
[20] Ich leiste selber einen Beitrag zu einer guten Führungskultur.	5.1 (n=1612)	5.1	5.0	175	239	0.86	1	1	2	12	47	37				
[21] In meinem Arbeitsumfeld haben wir geeignete Führungsverhältnisse, um unseren Leistungsauftrag zielgerichtet zu erfüllen.	4.6 (n=1769)	4.5	4.5	161	86	1.30	3	7	8	17	37	28				
							Keine Zustimmung					Volle Zustimmung				

Abbildung 5 | Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung 2018 zur Führung (*Mitarbeitendenbefragung 2018, 2018, S. 9*)

5 Zur Forschungsmethodik und zum Forschungsvorgehen

5.1 Forschungsdesign

Als Forschungsdesign wurde ein Mixed-Methods-Ansatz (Schreier & Odağ, 2017) mit einer qualitativen Exploration und einer quantitativen Vertiefung ausgewählter Themenbereiche gewählt. Dabei wird das Ziel verfolgt, in der qualitativen Studie den Gegenstandsbereich zu explorieren und auf dieser Grundlage in einem zweiten Schritt ein Fragebogeninstrument mit geschlossenen Antwortmöglichkeiten zu konstruieren.

Mit insgesamt drei Fokusgruppen wurden zunächst die spezifischen Themen der Distanzführung während des Lockdowns exploriert und als induktives Modell in eine Themenlandschaft überführt. Auf dieser Grundlage ist für

die zentralsten Themenbereiche ein Fragebogeninstrument entwickelt worden, welches als quantitative Befragung in eine Vollerhebung der gesamten ZHAW mündete.

Bei der Durchführung des Projekts waren Agilität und Tempo gefragt. Die Befragung sollte zu einem Zeitpunkt stattfinden, wo die meisten noch im Homeoffice arbeiten oder diese Erfahrung zumindest nicht zu lange zurückliegt. Das hat uns dazu bewogen, die an der Hochschule relevanten Erfahrungen der Führung und Kollaboration auf Distanz nicht durch eine lange Planungsphase zu erarbeiten, sondern direkt bei den Betroffenen in Erfahrung zu bringen.

Eine erste Präsentation der Ergebnisse sowie erste Rückmeldungen dazu fanden mit ZHAW Digital am 11.9.2020 sowie mit ZHAW Human Resources am 15.9.2020 jeweils online via Zoom statt.

5.2 Fokusgruppen – qualitativer Teil

Zunächst wurden Fokusgruppen eingerichtet, in denen sich Führungskräfte sowie Mitarbeitende über Ihre bisherigen Erfahrungen im Lockdown austauschten. Diese fanden am 9., 12. und 16. Juni 2020 für jeweils 1,5 Stunden online (Zoom) statt. Es wurde versucht, aus jedem Departement der ZHAW Vertretende zu erhalten. Aufgrund der aktuellen Situation gestaltete sich dies jedoch als schwierig und konnte am Ende nicht erfüllt werden. Um dennoch genügend Teilnehmende gewinnen zu können, wurden sodann persönliche Kontakte angesprochen bzw. Multiplikator*innen, über die wiederum Gesprächspartner und -partnerinnen eingeladen werden konnten. Schliesslich kamen nachstehende drei Fokusgruppen mit folgender Zusammensetzung zustande:

Departement	Fokusgruppe 1	Fokusgruppe 2	Fokusgruppe 3
	MA	MA	FK
G - Gesundheit			2
N - Life Sciences and Facility Management	2		
P - Angewandte Psychologie		2	
R - Rektorat	2		1
S - Soziale Arbeit	1		
W - School of Management and Law	1		
Gesamthaf	6	2	3

Abbildung 6 | Zusammensetzung der Fokusgruppen

Die Fokusgruppen wurden jedes Mal in gleicher Weise durchgeführt und mit denselben Fragen moderiert. Nach kurzer Begrüssung und anschliessender Einleitung ins Projekt, wurden die Gruppen zu ihrem Erleben und den gemachten Erfahrungen der vergangenen und aktuellen Zeit, in Zusammenhang mit Distanzführung, befragt. Aufgrund der Gruppengrösse wurde eine Gruppe getrennt und parallel verlaufend befragt. Am Ende wurden die gesammelten Aussagen verdichtet und den Gruppen jeweils im Plenum gespiegelt. So konnten gleichzeitig die Gruppen ihre gemachten Erfahrungen und Eindrücke über die berichtete Zeit reflektieren und das Verständnis der Forschenden über die gesammelten Erkenntnisse und deren Zusammenhänge geprüft werden. Das Drehbuch zur Fokusgruppe ist dem Anhang M zu entnehmen.

Ein pragmatisches Vorgehen erforderte auch, dass wir die Konversationen in den Fokusgruppen nicht vollständig transkribierten und vertieft auswerteten. Die jeweils drei beteiligten Forschenden fertigten stattdessen je laufend Protokolle dicht am gesprochenen Wort an, während die Konversationen abliefen und tauschten sich anschliessend über Gemeinsamkeiten und Unterschiede aus. Danach wurde für jede Fokusgruppe ein validiertes Protokoll der wichtigen Themen angefertigt. Diese wurden schliesslich zu einer Themenlandkarte zusammengefügt (siehe Abschnitt 6.1.1)

Die Themenlandkarte haben wir in der Forschungsgruppe diskutiert, validiert und anschliessend die Themen festgelegt, welche für den quantitativen Teil operationalisiert werden sollten.

5.3 Online-Befragung – quantitativer Teil

Aufbauend auf der Themenlandkarte und den Protokollen der Fokusgruppen sind zentrale Bereiche des Erlebens der Zusammenarbeit und der Führungsarbeit während dem Lockdown priorisiert worden. Zu diesen Themen sind Items für die quantitative Befragung entwickelt worden. Wir haben die Items bewusst nahe am Erlebten erarbeitet und somit auch darauf verzichtet, mit etablierten Skalen zu arbeiten. Der Vorteil ist in der grossen Nähe zu den Erfahrungen der Befragten zu sehen. Als Nachteil muss erwähnt werden, dass die Ergebnisse nicht mit anderen Studien verglichen werden können.

Die Befragung fokussiert auf den Zeitraum, bei dem die meisten Mitarbeitenden der ZHAW überwiegend im Homeoffice verbrachten.

Befragt wurden alle fest angestellten Mitarbeitenden der ZHAW. Nicht mit in die Befragung einbezogen wurden die Lehrbeauftragten. Die Befragten wurden am 7.7.2020 per E-Mail zu der Online-Befragung eingeladen. Die E-Mail unterteilte mittels zwei Links die Beteiligung an der Befragung in Mitarbeitende (ohne Weisungsbefugnis) und Führungskräfte (mit formaler Weisungsbefugnis). Die Datenerhebung erfolgte auf Unipark. Der Versand eines Reminders war aus reglementarischen Gründen nicht möglich. Die Befragung wurde am 13.8.2020 beendet.

6 Ergebnisse

6.1 Qualitativer Teil

6.1.1 Themenlandkarte

Die Themenlandkarte fasst induktiv die Themen zusammen, welche wir aus den Fokusgruppen extrahieren konnten. Sie zeigt ausserdem in einem ersten Modell den Zusammenhang der Themen bzw. ihre Bezüge auf. Die jeweils angegebenen Ziffern beziehen sich auf die Items, welche zur Operationalisierung dieser Themen verwendet bzw. entwickelt wurden. Die thematischen Nennungen mit «(osb)» beziehen sich auf ein Modell aus einem Beitrag der Beratungsunternehmung osb international (OSB, 2020), welches uns als Validierung aus der Praxis diente: Es zeigt

sich, dass die Beratungspraxis nicht grundsätzlich auf andere Themen fokussiert, als sie unser induktives Modell ergeben haben.

Im Folgenden sollen die Hinweise aus den Fokusgruppen, wie sie aus der Themenlandkarte ersichtlich werden zusammenfassend ausgeführt werden. Wir verwenden zur besseren Übersicht jene Themenüberschriften, die wir auch in der Themenlandkarte verwendet haben.

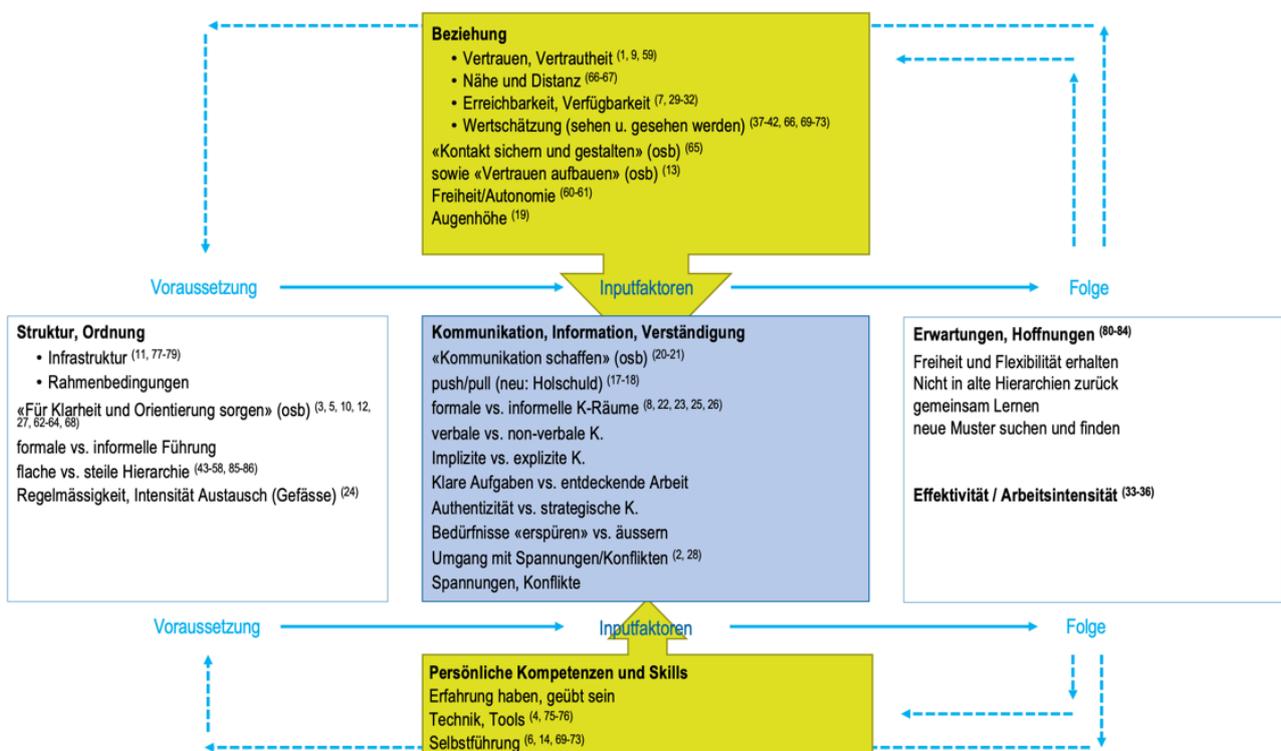


Abbildung 7 | Themenlandkarte der Fokusgruppen

6.1.2 Struktur, Ordnung

In einigen Teams ist man im Homeoffice und im Modus des virtuellen Arbeitens viel effizienter, kommt schneller zu Entscheidungen («auf den Punkt kommen») und muss weniger formale Rahmenbedingungen der Organisation beachten. Es wird festgestellt, dass es keinen grossen Unterschied mehr macht, ob man im Büro ist oder nicht, sobald man miteinander in den Dialog eintreten konnte. In einigen Fällen fand der Austausch im Team und/oder mit den formalen Vorgesetzten häufiger und intensiver statt als vor dem Lockdown. Im Extremfall war man der Meinung, man könne eigentlich immer online zusammenarbeiten, es brauche keinen direkten Kontakt mehr, weil sich diese Form der Zusammenarbeit so bewährt hatte. Virtuelles Arbeiten wird vor allem für sich selbst oder zu zweit als sehr gute Erfahrung bewertet, allerdings fehlt bei grösseren Gruppen die Dynamik.

Zwar gibt es weiterhin formale Vorgesetzte, welche Entscheidungen «auf dem Papier» treffen, aber sehr viel Entscheidungskompetenz wird (zwangsläufig) an die Basis gegeben. Mit der Zeit stellt sich eine gewisse «Planlosigkeit» ein, weil viele Ideen zur Gestaltung der Zusammenarbeit zusammenkommen, die aber nicht in wirkliche Strukturen überführt werden.

Teilweise wurden auch «Entdeckungen» gemacht. Beispielsweise wurde aufgrund der Lockdown-Situation ein «CAS online» angeboten und man stellte fest, dass es Personen (im Kundenkreis) gibt, die das sogar wünschen und es vorteilhaft finden. Es schliesst sich die Erkenntnis an, dass man damit auch neue Kundenkreise erschliessen könnte.

In einigen Fällen wurde der Beratungsbedarf (zum Beispiel in den Forschungsprojekten) als höher wahrgenommen als vor dem Lockdown.

6.1.3 Infrastruktur, Rahmenbedingungen

Die Infrastruktursituation zu Hause spielt eine grosse Rolle dafür, ob die Arbeit aus dem Homeoffice als effizient und positiv erlebt wird. Das bezieht sich auf die technologische Seite (Internetgeschwindigkeit, Kamera, Mikrofon usw.), aber auch auf die räumliche Situation zu Hause. Es wird

Unterstützung bei der Ausstattung mit adäquater Infrastruktur im Homeoffice gewünscht.

6.1.4 Persönliche Kompetenzen und Skills

Als sehr wichtig für gute Arbeit im und aus dem Homeoffice werden die jeweiligen Erfahrungen im Umgang mit den digitalen Werkzeugen beschrieben. Wie sonst im Arbeitsleben auch, müssen die digitalen Werkzeuge beherrscht werden, damit effizientes Arbeiten gelingen kann. Wer sich neu mit einem Werkzeug auseinandersetzen muss, ist noch sehr mit sich beschäftigt und kann sich weniger auf die anderen oder das gemeinsame Geschehen einlassen. Der Umgang mit digitalen Werkzeugen wird grundsätzlich als lernbar gesehen. Erwünscht ist auch eine Erweiterung der digitalen Werkzeugpalette, damit man je nach Erfordernissen diese Werkzeuge dann auch bei der Arbeit einsetzen kann.

Genauso wichtig sind aber auch Erfahrungen im Umgang mit virtuellem und verteiltem Arbeiten. So wird es als schwierig erachtet, wenn die Leute teilweise im Büro sind und teilweise zu Hause, weil man zu Hause von den informellen Begegnungen und Austauschen abgeschnitten ist.

Schwierig und herausfordernd ist auch eine Situation, bei der mehrere Personen in einem Raum arbeiten müssen, also die nötige Ruhe nicht herrscht bzw. man Sorge haben muss, die anderen zu stören oder auch selbst gestört zu werden. Als positiver Effekt von Online-Meetings wird gesehen, dass man sich nicht zwingend exponieren muss und auch die Hemmschwelle, sich zu äussern, tiefer liegt. Man ist im Online-Meeting offener und traut sich mehr. Wurden zu Beginn die Zoom-Meetings noch als anstrengend empfunden, so hat sich das mit der Zeit gelegt.

Führungskräfte können in der Online-Situation bzw. beim Arbeiten auf Distanz dort hilfreich sein, wo es Moderationen im Sinne von Prozesssteuerungen benötigt.

6.1.5 Kommunikation, Information, Verständigung

Insgesamt wurden Kommunikationsbedarf und Kommunikationsaufwand während des Lockdowns als erhöht empfunden. Die dabei entstandene zusätzliche Belastung der Führungskräfte wurde anerkannt und gesehen.

In der virtuellen Arbeitssituation wird die Holschuld von Informationen grösser. Man muss selbst aktiver werden, um Informationen, aber auch deren Bewertungen (Meinungen, Einschätzungen) zu erhalten. Eine Erklärung dafür besteht darin, dass die «zufällige» Kommunikation, z. B. im Pausenraum oder an der Kaffeemaschine nicht mehr stattfindet oder man im Büro nicht einfach über das Pult hinweg fragen kann.

Die Kommunikation von «oben» wurde als häufig unklar, missverständlich und wenig wertschätzend empfunden. Andererseits gab es jedoch auch Erfahrungen von sehr guter und klarer Top-Down-Kommunikation. Die Kommunikation über verschiedene Hierarchiestufen hinweg wird als leichter und unkomplizierter erlebt.

Überall dort, wo klare Fragen oder klare Aufträge herrschten, war die Kommunikation und Zusammenarbeit auch virtuell problemlos. Dort, wo die Aufgabe unstrukturiert oder unklar war, erschien die Zusammenarbeit virtuell eher als hinderlich und schwierig.

Es wird klarer erkannt, dass die Zeit vor und nach einem Meeting bedeutsam sein kann für alle möglichen informellen und latenten Austauschprozesse. Dies fällt beim virtuellen Arbeiten vollständig weg. In der Meeting-Situation selbst scheint man sich mehr und besser zuzuhören, fokussierter zu sein, und es finden weniger Nebengespräche statt.

Verschiebungen in den Kommunikationsabläufen werden wahrgenommen: z. B. verläuft das Beenden eines Gesprächs anders, online drückt man auf einen Knopf, in der direkten Begegnung «plempert» das Gespräch häufig aus. Auch die verschiedenen Steuerungsmöglichkeiten, die man in der direkten Situation hat und mit denen viel Erfahrung vorhanden ist, sind eingeschränkt, wie etwa Blickkontakte. Es ist auch schwieriger, Leute im Gespräch zu halten und sie aktiv in das Geschehen einzubinden bzw.

es besteht ein Risiko, dass Leute schneller abschalten und sich «ausklinken».

Insgesamt wurde mehrfach betont, dass der informelle und «absichtslose» Austausch nicht oder kaum stattfinden kann. Dieser wird als sehr wichtig erachtet und als fehlend empfunden.

Wertschätzung zu zeigen, sich für den anderen zu interessieren, sie oder ihn «abzuholen» wurde vielfach vermisst. Daran anschliessend wurde erkannt, dass die Führungsarbeit über die Distanz eine Entwicklung der Führungskräfte erfordert. Insbesondere mit Blick auf die Kommunikationskompetenz der Führungskräfte wurde ein Bedarf gesehen, dass sich Führungskräfte «öffnen», sich mehr mit eigenen Mustern auseinandersetzen und an ihrer Authentizität arbeiten.

6.1.6 Beziehung

Die Beziehungen scheinen sich im unmittelbaren beruflichen Umfeld während des Lockdowns zum grössten Teil intensiviert zu haben. Alle waren in derselben Situation, was das gegenseitige Verständnis vereinfachte. Jedoch lässt sich eine grosse Varianz hinsichtlich der Entwicklung der Beziehung im Lockdown und damit in der Zusammenarbeit auf Distanz feststellen. Während die einen grosse Freiheitsgrade erlebten, mit mehr Augenhöhe oder unkompliziertere Zugangsmöglichkeiten zu hierarchisch höher stehenden Personen, haben andere wachsende Distanzen erlebt. Die Distanzen sind u. a. dadurch entstanden, dass man die Leute nicht mehr unmittelbar traf und sie damit auch weniger «spüren» konnte. Andere erlebten auch Einsamkeit und Ausgeschlossenheit. Es besteht die Sorge, dass die neu gewonnenen «Freiheiten» im «neuen Normal» wieder eingeschränkt oder zurückgenommen werden könnten.

Durch die hohe Arbeitslast waren die Meetings häufig mit engen Pendenzen verbunden, es entstanden Gereiztheit und «schwierige» Umgangstone. Es sind auch Unsicherheiten im Umgang miteinander entstanden, etwa Fragen danach, wer sich bei wem wie oft melden und nach der aktuellen Lage fragen sollte.

Die Kommunikationssituation ist durch mehr Nähe und

Privatheit geprägt, da alle von zu Hause aus und zumeist aus privaten Räumen in den Videokonferenzen zusammenkommen. Allerdings sind die Meetings häufig von einer engen Agenda geprägt und erhalten verstärkt einen «technischen» Charakter. Es fehlt häufig das Informelle (wie oben bereits zur Kommunikation beschrieben). Ein Risiko wird darin gesehen, dass die Leute eher als Einzelkämpfer*innen und weniger als Team arbeiten.

Von der Führung wird erwartet, dass sie auf Leute zugeht, nachfragt, aber auch ihre Erwartungen klar äussert. Dankbar ist man dafür, wenn und dass die Führung die «mühsamen» Dinge dem Team abnimmt. In einigen Fällen wurde die Führung als überfordert erlebt, es wurde sehr wenig kommuniziert und dieses Wenige in einer geringen wertschätzenden Weise. Allerdings wird der Führung auch zugestanden, dass sie sich auf die neue Situation ebenfalls erst einstellen musste. Zudem war die Arbeitsbelastung bei den Führungskräften unterschiedlich hoch.

Es wurde sehr viel Vertrauen erlebt dahingehend, dass die Arbeit auch im Homeoffice erledigt wurde. Die Vertrautheit der Leute untereinander war hilfreich, um mit der Homeoffice-Situation und dem virtuellen Arbeiten besser zurecht zu kommen. Je besser man die Leute schon kannte, desto einfacher war es. Online-Meetings mit neuen, unbekannt Menschen hingegen wurden als herausfordernd erlebt.

Zum Vertrauen gehört auch, dass die Führungskräfte offen sind, Fehler eingestehen können oder auch mal zugeben, dass sie etwas nicht wissen.

Vielfach hat sich die Führung zurückgezogen und (mit Blick auf die Lehre) bemerkt: «Ihr werdet es schon gut machen.» Das hat viel Energie und Kreativität ausgelöst.

6.1.7 Erwartungen, Hoffnungen

Die erlebte Arbeitsintensität war hoch bei gleichzeitig hoher Effizienz der Arbeitserledigung. Es wurde auch von mehr «Augenhöhe» gesprochen. Hierarchische Unterschiede schienen sich zumindest nivelliert zu haben. In diesem Zusammenhang war auch die Rede davon, man

möge bitte nicht die «alten Unterschiede» (insbesondere wissenschaftliches Personal versus administratives und technisches Personal) wiederherstellen.

Man möchte die während des Lockdowns gewonnen persönlichen Freiheiten wenn möglich nicht mehr hergeben. Ein Zurück in die alten Hierarchieverhältnisse scheint nur schwer vorstellbar. Vielmehr wünscht man sich verstärkt ein gemeinsames Lernen und damit eine aktive Suche nach neuen funktionalen Mustern für die Zusammenarbeit in der Organisation.

6.2 Quantitativer Teil

6.2.1 Rücklauf und Auswertung

Rücklauf

Zur Berechnung des Rücklaufs dienten die statistischen Kennzahlen der Personalabteilung. Gesamthaft wurden 3318 Personen befragt, von denen 572 die Befragung abgeschlossen haben. Auf Führungsstufe beträgt der Rücklauf knapp 24 Prozent, auf Mitarbeiterstufe gut 16 Prozent. Die Departemente G und W sowie das Rektorat weisen den höchsten Rücklauf auf. Das Departement A nahm kaum an der Befragung teil.

Skala und Kodierung

Die aus der qualitativen Fokusgruppe abgeleiteten Themen werden mit einer fünfstufigen Likert-Skala mit den Werten 1 bis 5 erhoben. Gemessen wird die Zustimmung der Befragten (1 = stimme nicht zu, 5 = stimme zu). Ein tiefer Wert drückt keine Zustimmung aus, ein hoher Wert eine hohe Zustimmung⁵.

Einige Variablen wurden reverse kodiert, d. h. sie wurden negativ im Sinne des Konstrukts formuliert. Für die Zusammenfassung zu Skalen wurden einige der reverse kodierten Variablen umcodiert, sodass ein hoher Wert eine hohe Zustimmung zum Konstrukt bedeutet. Das ist eine Voraussetzung dafür, dass mit den Mittelwerten der Konstrukte gearbeitet werden kann (Herche & Engelland, 1996). Sie erleichtert aber auch die Interpretation der Werte. Die umcodierten Variablen sind als solche gekennzeichnet und

⁵ Likert-Skala: 1 = stimme nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = teils / teils, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme zu

werden textlich angepasst, damit sie verständlich sind: Sie enthalten ein «(R)» und sind mit einem «NICHT» (in Grossbuchstaben) markiert.

Auswertung

Die Auswertung erfolgte im Hinblick auf Unterschiede zwischen dem Erleben und der Wahrnehmung von Führungskräften mit formaler Weisungsbefugnis (im Folgenden als FK gekennzeichnet) und Mitarbeitenden ohne Weisungsbefugnis (im Folgenden als MA gekennzeichnet). In den Abbildungen werden die jeweiligen Items überwiegend nach der Reihenfolge der Mittelwerte der Gesamtbefragung rangiert, ausser bei einigen Skalen, bei denen eine thematische Ordnung sinnvoller ist.

Die Mittelwerte der FK und der MA werden einem Mittelwertvergleich unterzogen mittels eines t-Tests für unabhängige Stichproben. Der Test auf Varianzhomogenität der

zwei Stichproben wird mittels Leven-Test vorgenommen. Die Varianzen sollten annähernd gleich sein (Varianzhomogenität). Ist diese nicht gegeben, wird der entsprechende Wert für nicht homogene Varianzen verwendet. In den Auswertungen werden die signifikant unterschiedlichen Mittelwerte jeweils gekennzeichnet.

Deskriptive Statistik

Die deskriptive Statistik aller Variablen ist im Anhang L zu finden. Die Fragen sind in der Version MA und FK teilweise anders formuliert. Dies ist in der Tabelle angegeben. Es werden die Anzahl Antworten, Mittelwerte und Standardabweichungen der FK, MA und gesamt ausgegeben. Signifikante Mittelwertunterschiede zwischen FK und MA sind gekennzeichnet. In dieser Statistik werden alle Werte so angegeben, wie sie im Fragebogen erhoben wurden, also ohne Recodierungen.

Departement	FK ZHAW	N FK	Rücklauf FK %	MA (Basis) ZHAW	N MA	Rücklauf MA %
Architektur - A	9	0	0.00	126	4	3.0
Gesundheit - G	52	20	38.5	266	66	24.8
Angewandte Linguistik - L	53	9	17.0	175	32	18.3
Life Sciences and Facility Management - N	114	25	21.9	526	68	12.9
Angewandte Psychologie - P	27	11	40.7	175	23	13.1
Rektorat - R	17	4	23.5	57	20	35.1
Soziale Arbeit - S	15	4	26.7	116	18	15.5
School of Engineering - T	62	16	25.8	642	74	11.5
Finanzen & Services - V	49	14	28.6	267	44	16.5
School of Management and Law - W	98	15	15.3	472	102	21.6
ohne Angaben					3	
Gesamtergebnis	496	118	23.8	2822	454	16.1

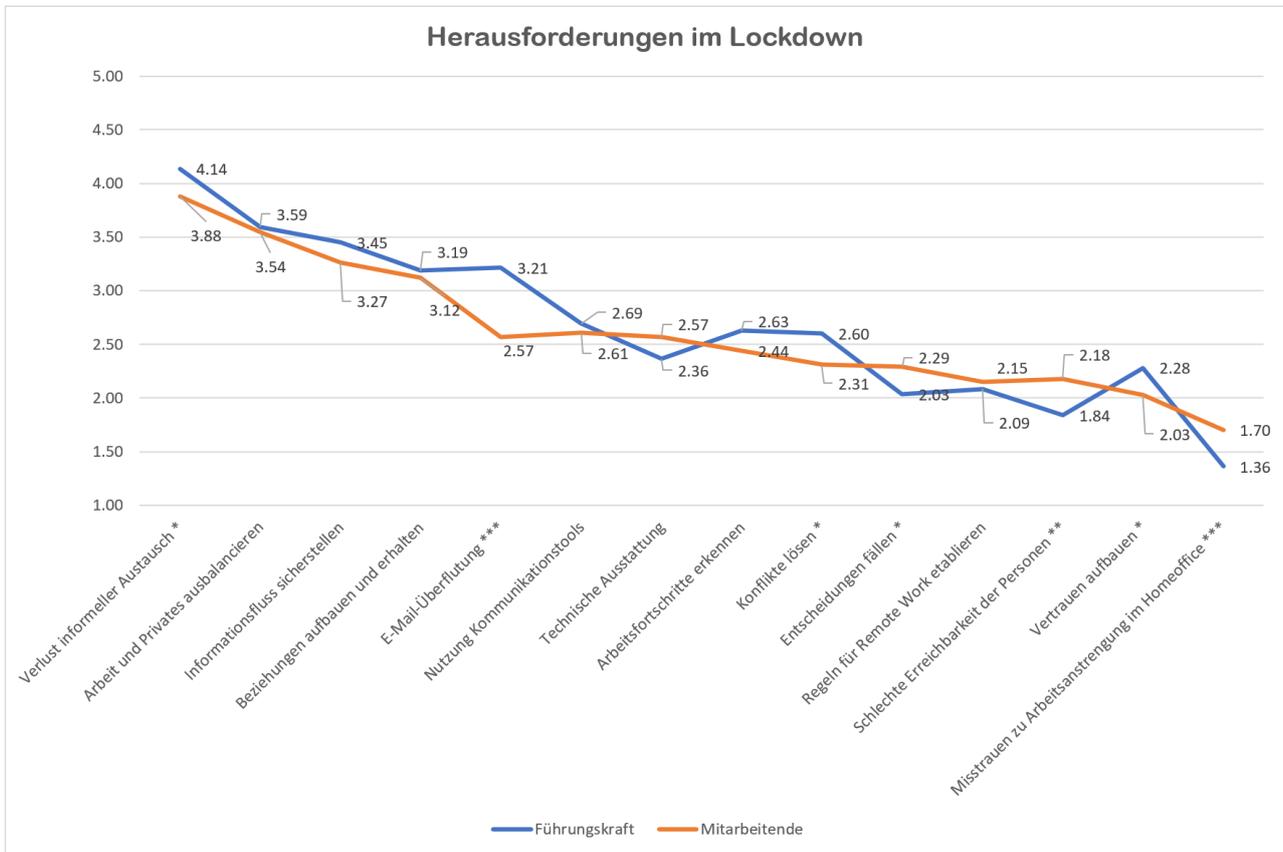
Abbildung 8 | Rücklauf nach Departement

6.2.2 Herausforderungen

Die Befragung beginnt mit den zu bewältigenden Herausforderungen, die mit dem Lockdown und der damit verbundenen virtuellen Zusammenarbeit aufgetreten sind. Sie sind in Abbildung 9 in eine Rangfolge gebracht. Die grösste Herausforderung betrifft den Verlust an informellem Austausch. Die Ausbalancierung von Arbeit und Privatem folgt auf Platz zwei. Schwer fallen zudem die Sicherstellung des Informationsflusses und der Aufbau und Erhalt von Beziehungen. Gut gelingen der Vertrauensaufbau und auch das

Zutrauen, dass im Homeoffice gearbeitet wird.

Führungskräfte und Mitarbeitende stehen in unterschiedlichen Bereichen vor grossen Herausforderungen. So sind beispielsweise FK vermehrt von der E-Mail-Überflutung betroffen, sind gefordert, Konflikte virtuell zu lösen und vermissen den informellen Austausch stärker als MA. MA haben vermehrt Mühe mit der technischen Ausstattung, finden das Entscheiden schwieriger und erreichen ihre

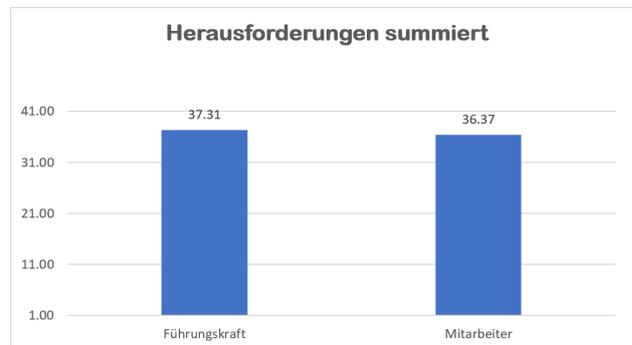


Signifikanzen des Mittelwertvergleichs zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden: *** p <= 0.001, ** p <= 0.01, * p <= 0.05 Skala 1-5

Abbildung 9 | Rangordnung der erlebten Herausforderungen bei der virtuellen Zusammenarbeit – Unterschiede Führungskräfte vs. Mitarbeitende

Kontaktpersonen weniger gut. Sie sind stärker als FK betroffen vom Misstrauen anderer gegenüber der eigenen Arbeitsanstrengung im Homeoffice.

Gesamthaft betrachtet stehen beide jedoch vor dem gleichen Ausmass an Herausforderungen (siehe Abbildung 10). Dies zeigt sich bei einer Summierung der Herausforderungen. Die grösseren Herausforderungen der FK in Bereichen wie der E-Mail-Überflutung z. B. werden im Schnitt durch die tieferen Herausforderungen im Erreichen von Personen kompensiert.



Summe der genannten Herausforderungen. 14 Herausforderungen, mögliches Maximum: 70

Abbildung 10 | Herausforderungen summiert – Unterschiede Führungskräfte vs. Mitarbeitende

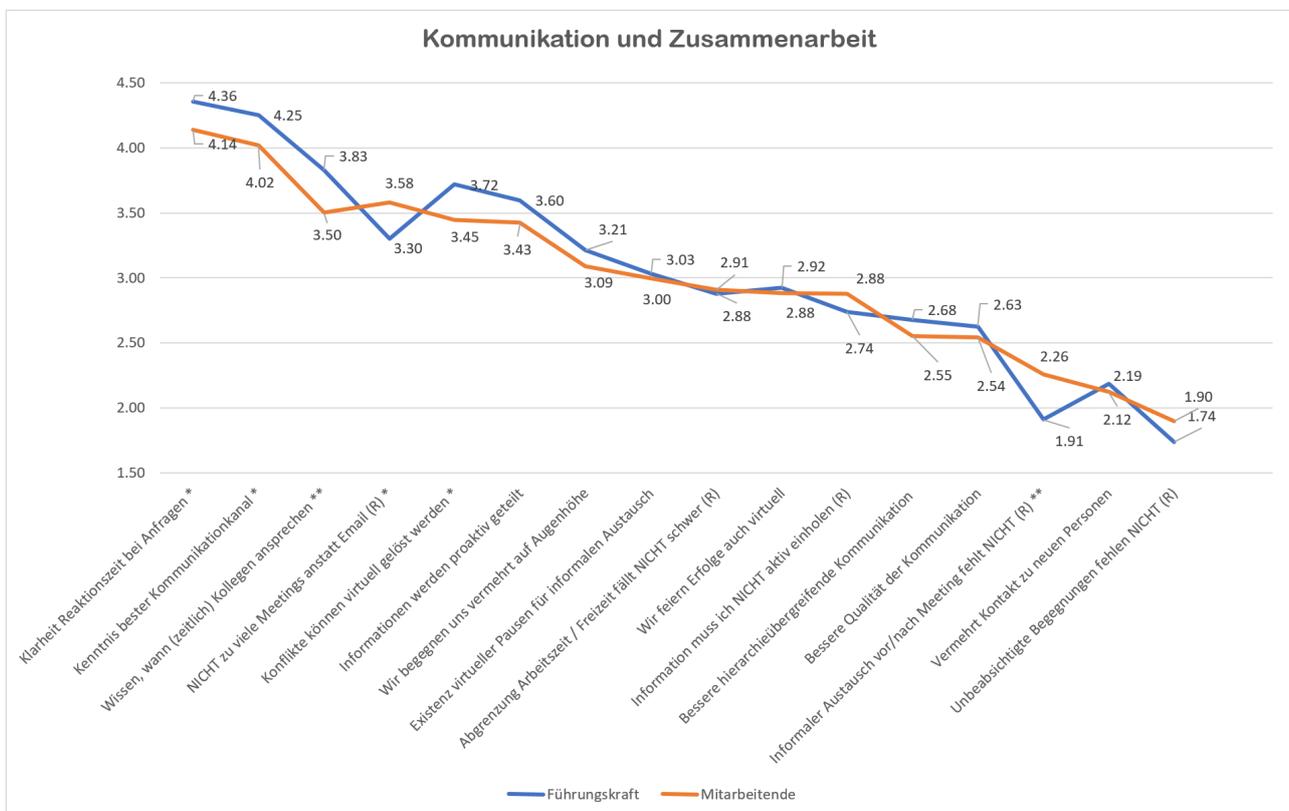
6.2.3 Kommunikation und Zusammenarbeit

Ein Hauptmerkmal der virtuellen Zusammenarbeit ist der hohe Anteil elektronisch vermittelter Kommunikation und Kooperation. Dabei entstehen spezifische Herausforderungen, die vor allem zwischenmenschliche Prozesse betreffen.

Ausreichend Klarheit besteht bezüglich der erwarteten Reaktionszeit auf Anfragen, also wie schnell und unmittelbar auf Mitteilungen und Anfragen auf verschiedenen Kommunikationskanälen geantwortet werden soll. Ebenso fällt den meisten die Wahl des besten Kommunikationskanals leicht (siehe Abbildung 11). Für komplexe Themen und bei heterogenen Teams ist ein reichhaltiges Medium wie z. B. ein Videocall erforderlich, wenig reichhaltige Medien wie z. B. eine E-Mail sind nützlich für einfache Themen, bei denen ähnliche Ansichten über die Ziele bestehen. Diese

Kenntnis ist den meisten Befragten geläufig. Ein Vorteil der physischen Anwesenheit im Büro bezieht sich auf den Sichtkontakt. Man nimmt wahr, wer gerade am Platz und ansprechbar ist. In verteilten Teams ist das hingegen schwerer zu erkennen. Dies wurde mit der Frage fokussiert, inwiefern man weiss, wann zeitlich Kolleg*innen ansprechbar sind. Dies fällt MA schwerer als FK. Es ist nicht klar, ob man auf sein Anliegen eine schnelle Antwort bekommen kann, und jedes Warten oder ein unbeantworteter Anruf kosten Zeit und unterbrechen den Flow der Arbeit.

Kommunikationskanal, Reaktionszeit und richtiger Ansprechzeitpunkt sind drei Aspekte, die für die tägliche Zusammenarbeit zentral sind. Die signifikanten Unterschiede zwischen MA und FK verdeutlichen, dass es nicht genügt, wenn hierbei bei den FK eine hohe Sicherheit besteht, aber



(R): Recodierte Items, Text ist auf Lesbarkeit angepasst (NICHT in Grossbuchstaben), damit Zustimmung positive Ausprägungen in Bezug auf gelingende Kommunikation und Zusammenarbeit bedeutet. Signifikanzen des Mittelwertvergleichs zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden: *** p <= 0.001, ** p <= 0.01, * p <= 0.05
Skala 1-5

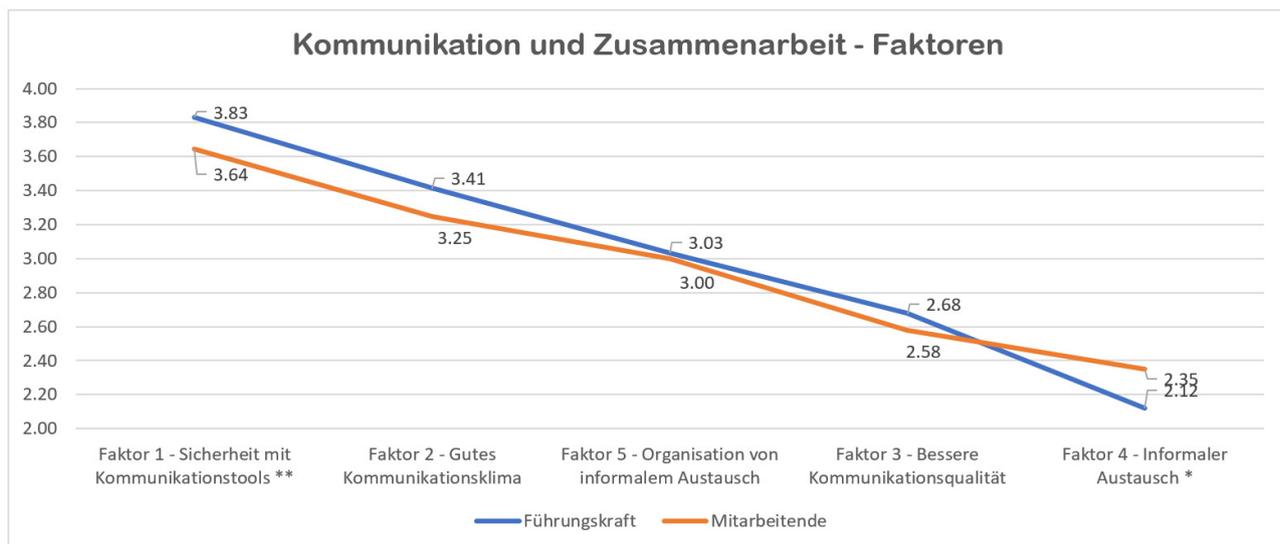
Abbildung 11 | Kommunikation und Zusammenarbeit – Unterschiede Führungskräfte vs. Mitarbeitende

die MA unsicher sind; sondern, dass es eines Austausches und einer Einigung in den Teams bedarf und ein gemeinsames Verständnis darüber erarbeitet werden muss und nicht einfach vorausgesetzt werden kann.

Mit dem Fehlen des Sichtkontakts herrscht vor allem für MA Unklarheit darüber, wann sie zeitlich einen Kollegen oder eine Kollegin am besten ansprechen können und ob spontan telefoniert werden kann oder ein Termin vereinbart werden muss. Dies betrifft die Interpretation der hohen Werte auf der linken Seite der Skala, die vor allem wegen der signifikanten Unterschiede zwischen FK und MA Hand-

lungsbedarf zeigen.

Wechseln wir auf die rechte Seite der Skala zu den niedrigsten Werten. Es fällt nochmals auf, dass die Bedeutung des informalen Austausches für die tägliche Zusammenarbeit, für den Wissensaustausch und für eine einfache Koordination bedeutsam sind und sowohl FK wie auch MA stark fehlen. Vor allem FK bemängeln das Ausbleiben unbeabsichtigter Begegnungen, wohl auch deshalb, weil sie durch ihren höheren Bedarf an koordinativen Tätigkeiten stärker davon betroffen sind.



Signifikanzen des Mittelwertvergleichs zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden: *** $p \leq 0.001$, ** $p \leq 0.01$, * $p \leq 0.05$
Skala 1-5 / Items sind teilweise recodiert: Hoher Wert bedeutet gelingende Kommunikation (siehe Anhang L, Faktoren Skala Kommunikation – Führungskräfte vs. Mitarbeitende).

Abbildung 12 | Kommunikation und Zusammenarbeit – Unterschiede Führungskräfte vs. Mitarbeitende

Das Gelingen der virtuellen Kommunikation und Zusammenarbeit kann mittels Faktorenanalyse in fünf Faktoren⁶ gruppiert werden (siehe Abbildung 12): Sicherheit im Umgang mit Kommunikationstools, Beurteilung des Kommunikationsklimas, Organisation von informalem Austausch, Beurteilung der Kommunikationsqualität im Lockdown und in welchem Ausmass informaler Austausch fehlt.

Der Umgang mit den Kommunikationstools gelingt gut (Faktor 1), vor allem den Führungskräften. Das Kommunikationsklima wird als angenehm erlebt (Faktor 2). Einige Teams sind dazu

übergegangen, sich mittels virtueller Kaffeepausen informell auszutauschen (Faktor 5). Trotzdem hat die Virtualisierung der Zusammenarbeit ihre Schattenseiten. Die Qualität der Kommunikation hat sich eher verschlechtert (Faktor 3). Wohl gerade über die Teamgrenzen hinweg fehlt der informelle Austausch stark (Faktor 4) und stellt Führungskräfte wie Mitarbeitende vor grosse Herausforderungen. Denn informelle Kommunikation schafft die Grundlage für Beziehung und Verbundenheit, trägt dazu bei, dass neue Ideen entstehen und Entscheidungen getroffen werden und leistet einen Beitrag zur Qualitätsverbesserung von Ideen und Entscheidungen.

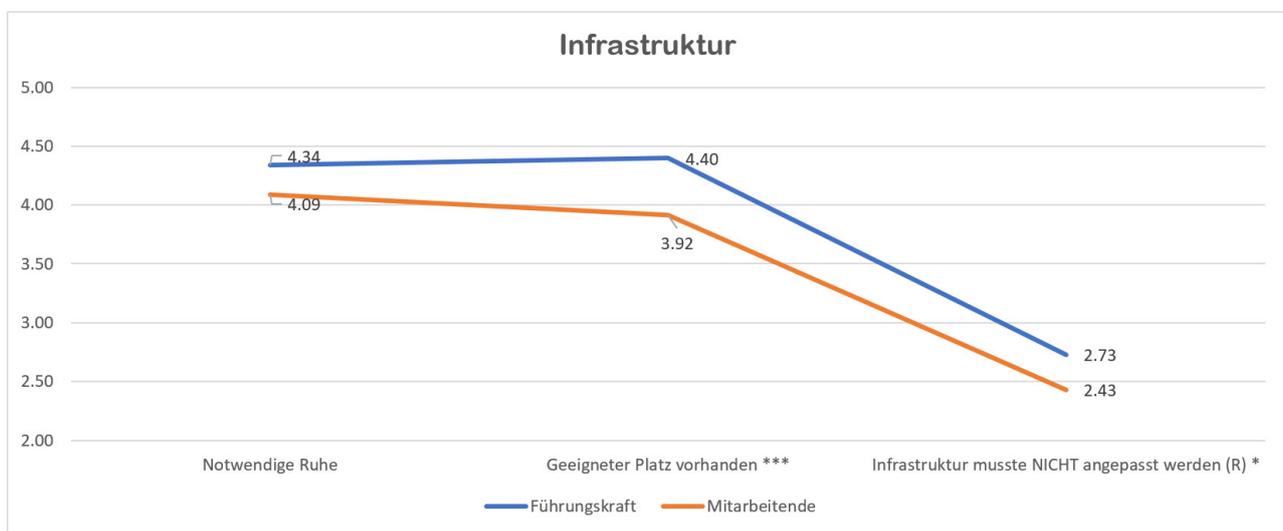
⁶ Die Faktoren wurden mittels Faktorenanalyse mit Varimax-Rotation ermittelt. Das Item «Es finden zu viele Meetings statt, manchmal würde auch eine E-Mail ausreichen» wurde ausgeschlossen.

6.2.4 Infrastruktur im Homeoffice

Mitarbeitende waren von einem Tag auf den anderen gezwungen, ihren Arbeitsplatz ins Homeoffice zu verlegen. Während das einige bereits vorher regelmässig genutzt haben und dementsprechend bereits über eine passende Ausrüstung verfügten, kam der Wechsel für andere überraschend. Eine produktive Arbeitsatmosphäre besteht aus einer genügenden technischen Ausrüstung wie einem Computer, Bildschirm und Headset und der Infrastruktur

wie z.B. ein schneller Internet-Zugang. Ein passender Raum zum Arbeiten muss vorhanden sein, an dem man die notwendige Ruhe findet.

Führungskräfte fanden überwiegend einen geeigneten Arbeitsplatz zu Hause, an dem sie konzentriert arbeiten konnten. Bei Mitarbeitenden war das signifikant weniger häufig der Fall, sie mussten zudem mehr Anpassungen vornehmen.



(R): Recodiertes Item, Text ist auf Lesbarkeit angepasst (NICHT in Grossbuchstaben), damit Zustimmung positive Ausprägungen in Bezug auf genügende Infrastruktur bedeutet. Signifikanzen des Mittelwertvergleichs zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden: *** $p \leq 0.001$, ** $p \leq 0.01$, * $p \leq 0.05$
Antwort-Skala 1-5

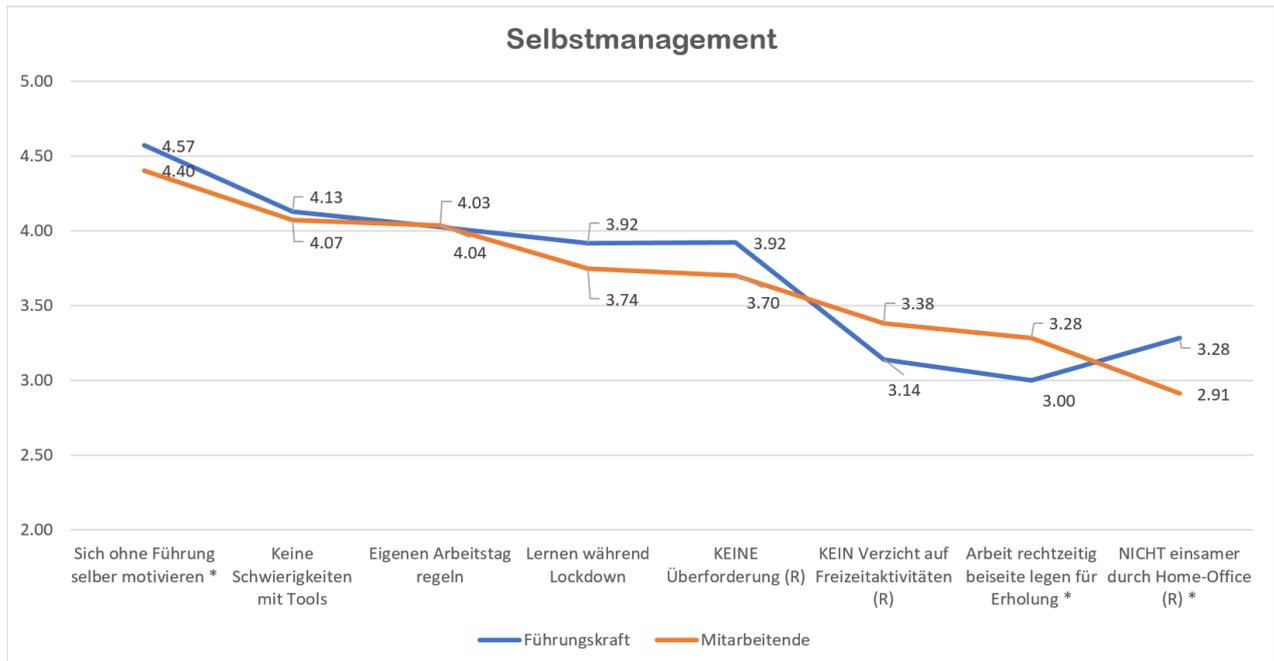
Abbildung 13 | Infrastruktur im Homeoffice – Unterschiede Führungskräfte vs. Mitarbeitende

6.2.5 Selbstmanagement-Kompetenzen

Das Arbeiten von zu Hause erhöht naturgemäss die Autonomie und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden. Aufgrund der physischen Distanz ist es umso wichtiger, dass Mitarbeitende den erhöhten Anforderungen an die Selbstmotivation und das Selbstmanagement gerecht werden. Das betrifft sowohl die Strukturierung der eigenen Arbeitsaufgaben wie auch Berücksichtigung von Erholungspausen und die zeitliche Abgrenzung der Erwerbsarbeit von anderen Lebensbereichen. In der Befragung sind die Themen wie Selbstmotivation und Fähigkeiten zur selbständigen Regelung des Arbeitstages ebenso befragt worden wie die Fähigkeit, Arbeit und Freizeit ausbalancieren zu können. Die Ergebnisse sind in Abbildung 14 dargestellt.

Die Eigenmotivation gelingt auch ohne Führung überaus gut und der eigene Arbeitstag kann gut eingeteilt werden. Es kommt bei den meisten nicht zu einer Überforderung. Der Umgang mit den digitalen Tools gelingt gut und die meisten konnten durch den Lockdown und die digitale Zusammenarbeit viel Neues lernen.

Etwas schwieriger gestaltet es sich mit der Work-Life-Balance. So berichten vor allem Führungskräfte, dass sie auf Freizeitaktivitäten verzichten und die Arbeit nicht rechtzeitig beiseitelegen können. Besonders bei MA kam es bei einigen zu Gefühlen von Einsamkeit im Homeoffice, weil die Kontakte fehlten.



(R): Recodierte Items, Text ist auf Lesbarkeit angepasst (RECODIERUNG in Grossbuchstaben), damit Zustimmung positive Ausprägungen in Bezug auf gelingendes Selbstmanagement bedeutet. Signifikanzen des Mittelwertvergleichs zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden: *** $p \leq 0.001$, ** $p \leq 0.01$, * $p \leq 0.05$
Antwort-Skala 1-5

Abbildung 14 | Selbstmanagementkompetenzen im Lockdown – Unterschiede Führungskräfte vs. Mitarbeitende

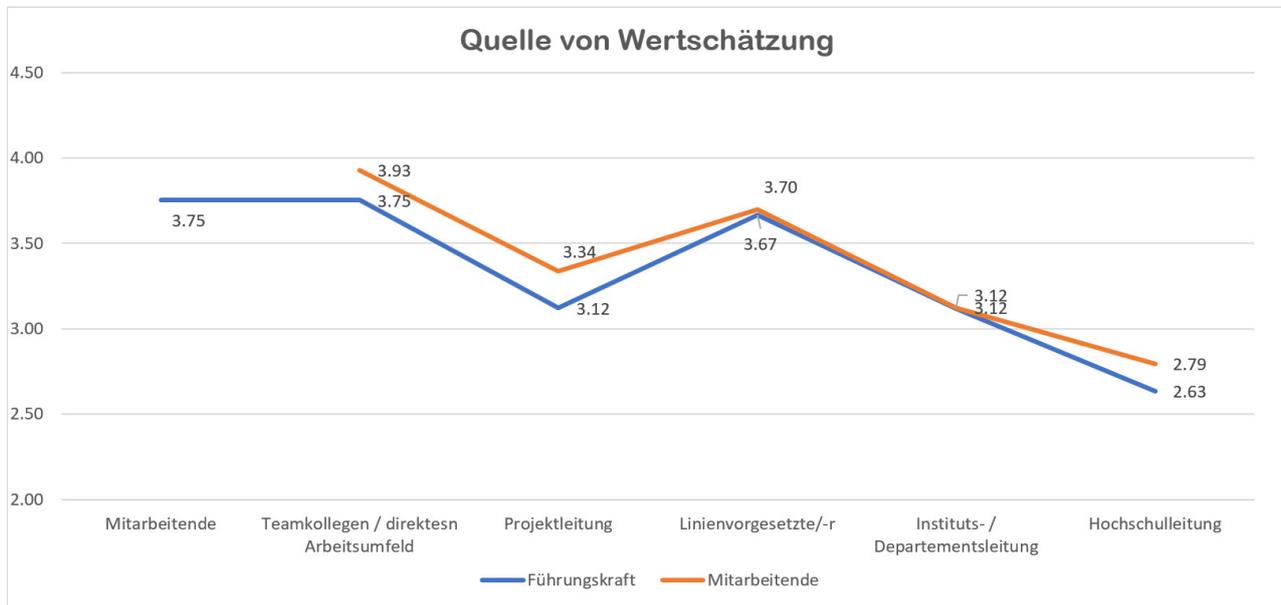
6.2.6 Quelle erfahrener Wertschätzung

Wertschätzung zu erfahren für die Aufwände, Aktivitäten und erreichten Ziele ist für Wissensarbeiter elementar. Im Homeoffice kann es dazu kommen, dass die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden als Produkt betrachtet und die Mühe, die darin investiert wurde, nicht wertgeschätzt wird. Die Mitarbeitenden wurden gefragt, von welchen Personengruppen sie im Lockdown am meisten Wertschätzung erfahren haben.

Die Quelle erfahrener Wertschätzung gestaltet sich bei Führungskräften wie bei Mitarbeitenden ähnlich (siehe Abbildung 15) Die Teamkolleg*innen und das direkte Arbeitsumfeld sind die grösste Quelle von Wertschätzung, gefolgt vom/von der jeweiligen Linienvorgesetzten für die MA bzw. den eigenen Mitarbeitenden für die FK. Es wird deutlich, dass Wertschätzung keine alleinige Führungsaufgabe ist,

sondern zu gleichem Ausmass eine Peer-to-Peer-Angelegenheit.

Es fällt jedoch auch auf, dass die Werte allesamt nicht besonders hoch ausfallen. Und es fällt auf, dass die Projektleitung kaum als Quelle für Wertschätzung genannt wird. Auch von ihnen ist eine solche jedoch bedeutsam. Projektleitende könnten sich überlegen, wie sie sich hierbei verbessern könnten, wie z. B. damit, kleine und grosse Projekterfolge zu feiern und beispielsweise Lob und Wertschätzung im virtuellen Raum nicht zu vergessen.



Keine signifikanten Unterschiede in den Mittelwerten zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden
Antwort-Skala 1-5

Abbildung 15 | Quelle erfahrener Wertschätzung – Unterschiede Führungskräfte vs. Mitarbeitende

6.2.7 Führungsverhalten im Lockdown – Sichtweisen Führungskräfte vs. Mitarbeitende

Führung und Führungsverhalten wird in der Dyade Führungskräfte-Mitarbeitende oftmals unterschiedlich wahrgenommen und beurteilt. In Abbildung 16 wird ersichtlich, dass eine grosse Diskrepanz zwischen der Selbst- und der Fremdwahrnehmung von Führungsverhalten besteht. Führungskräfte beurteilen ihr eigenes Führungsverhalten generell positiver. Sie sehen sich als Personen, die ihren MA viel Autonomie und Mitsprachemöglichkeiten gewähren, ihnen einen Vertrauensvorschuss geben, Wertschätzung auch online ausdrücken und Interesse am Wohlbefinden des MA zeigen.

Demgegenüber erleben die Mitarbeitenden ein geringeres Ausmass an positiven Führungsaspekten und -verhaltensweisen von ihren Vorgesetzten: weniger Autonomie, weniger Mitsprachemöglichkeiten, weniger Wertschätzung. Diese Unterschiede sind auf fast allen abgefragten Aspekten signifikant unterschiedlich beurteilt worden zwischen MA und FK. Auffallend ist, dass besonders die weichen

Führungsaspekte, wie das Interesse der FK am Wohlbefinden der MA, von den Führungskräften signifikant besser eingeschätzt werden.

Die Inkongruenzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung des Führungsverhaltens legen nahe, dass Führungskräfte ein Feedback von ihren Mitarbeitenden benötigen, um zu erfahren, wie ihr Führungsverhalten im Detail wahrgenommen wird. Das gibt ihnen die Chance, ihr Führungsverhalten mit den eigenen und den Unternehmenszielen abzugleichen und anzupassen.

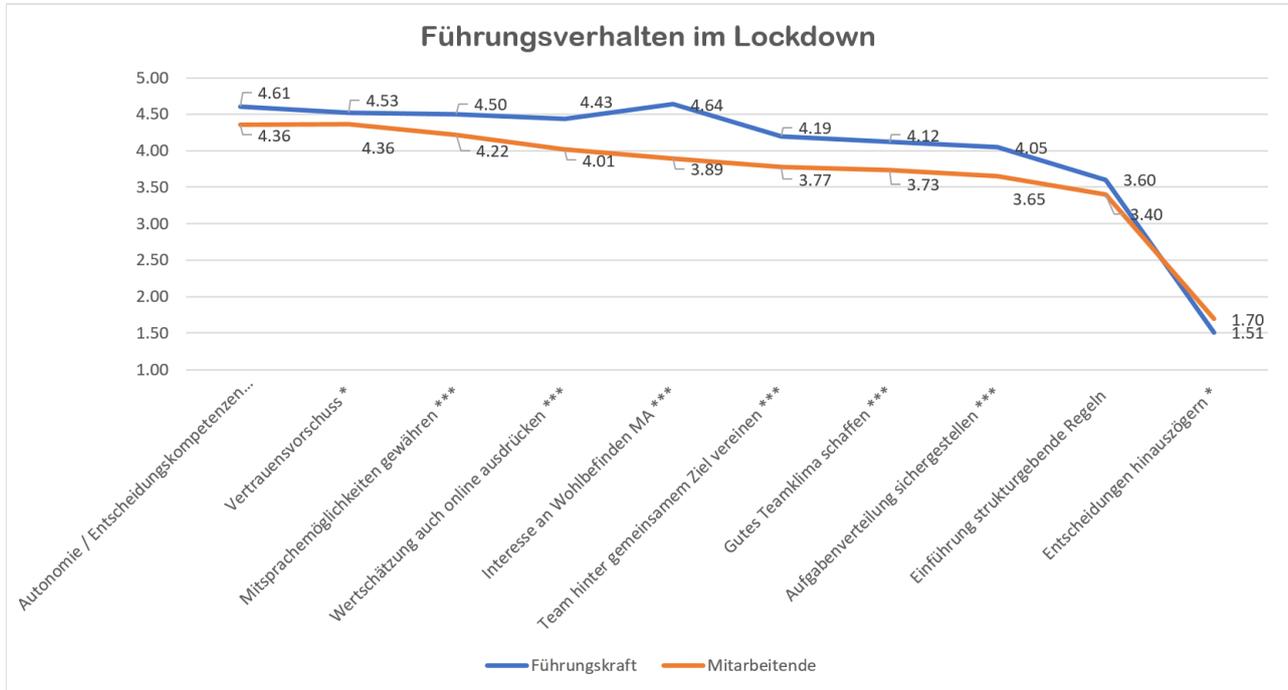
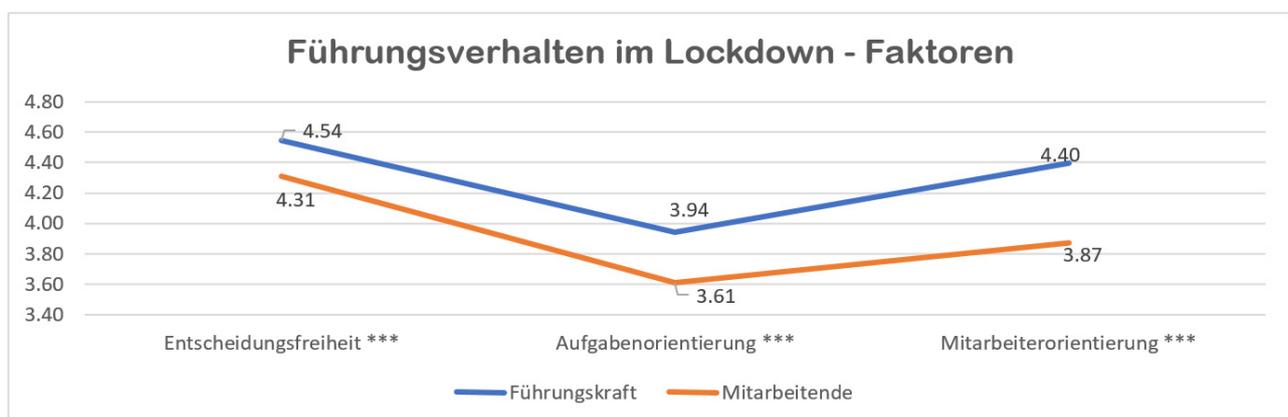


Abbildung 16 | Beurteilung Führungsverhalten im Lockdown –Perzeption Führungskräfte vs. Mitarbeitende

Die zehn abgefragten Führungsaspekte können in drei Bereiche zusammengefasst werden: Freiheiten und Mitsprachemöglichkeiten bei der Entscheidungsfindung mit dem dazugehörigen Vertrauensvorschluss (Entscheidungsfreiheit), klassische Aspekte der Mitarbeiterorientierung (z. B. Interesse am Wohlbefinden, Wertschätzung ausdrücken) und der Aufgabenorientierung (z. B. Aufgabenverteilung sicherstellen, Strukturen und Regeln schaffen). Die deskripti-

ven Angaben und die Scores der Faktoren sind im Anhang zu finden (siehe Führungsverhalten – Faktoren). In den drei Bereichen des Führungsverhaltens (siehe Abbildung 17) unterscheiden sich Führungskräfte und Mitarbeitende signifikant. Besonders auffallend ist der hohe Wert, den sich FK in Bezug auf ihre Mitarbeiterorientierung geben, die aber von den MA nicht als solche wahrgenommen wird.



Signifikanzen des Mittelwertvergleichs zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden: *** $p \leq 0.001$, ** $p \leq 0.01$, * $p \leq 0.05$
Antwort-Skala 1-5

Abbildung 17 | Faktoren Führungsverhalten im Lockdown –Perzeption Führungskräfte vs. Mitarbeitende

6.2.8 Führungsquelle vor und während des Lockdowns

Führung heisst Richtung geben. Und den Menschen ermöglichen, die Wege zum Ziel zu entdecken. Führung ist aber nicht an einzelne Führungskräfte gebunden und ist auch nicht von Weisungsbefugnissen abhängig, sondern ist auf verschiedene Köpfe verteilt. Auf der Basis dieses Führungsverständnisses wurde die Führungsquelle mittels

einer Mehrfachauswahl ermittelt. Die Befragten wurden darauf hingewiesen, dass unter Führung die Ausrichtung auf gemeinsame Ziele verstanden wird. Interessant ist dabei die Beobachtung von Verschiebungen von Führung und Führungsquellen während des Lockdowns.

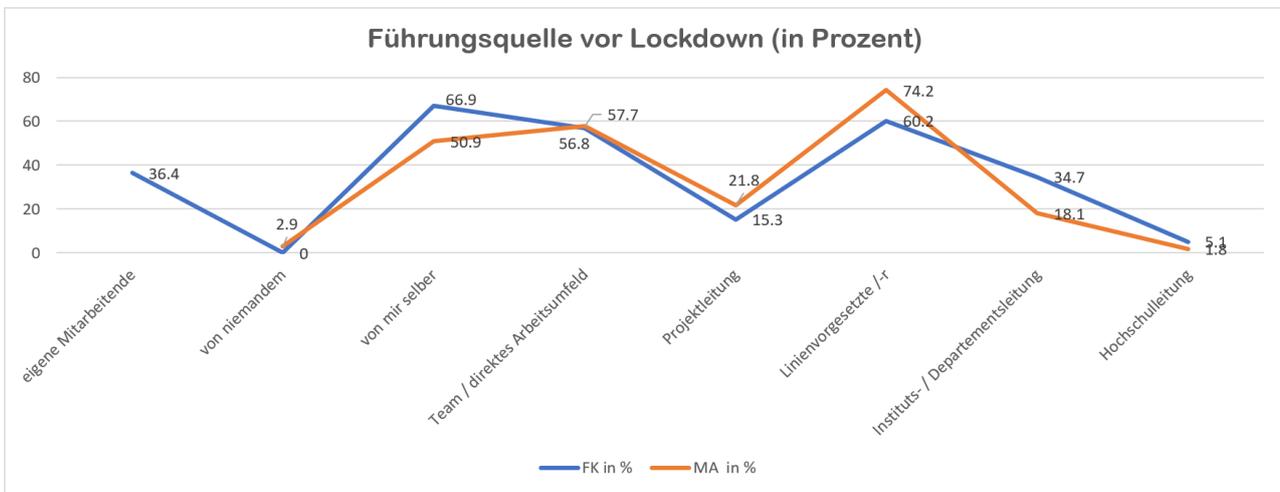


Abbildung 18 | Führungsquelle vor dem Lockdown – Unterschiede Führungskräfte vs. Mitarbeitende

Hauptquellen der Führung vor dem Lockdown (siehe Abbildung 18) sind für Mitarbeitende der Linienvorgesetzte/die Linienvorgesetzte, diese wurde von gut 74 Prozent der Mitarbeitenden genannt. Eine sehr hohe Bedeutung kommt auch der Führung durch das eigene Team und das direkte Arbeitsumfeld (fast 57 Prozent) und der Selbstführung (gut 50 Prozent) zu. Diese Dreiteilung der Führung (Vorgesetzte

Person, Kolleg*innen und Selbstführung) besteht nicht nur für MA, sondern auch für Führungskräfte, jedoch in einer etwas anderen Akzentuierung: Bei Führungskräften ist nach dem Linienvorgesetzten/der Linienvorgesetzten zuerst die Selbstführung zentral. Zudem spielen die eigenen Mitarbeitenden und die Instituts- und Departementsleitung eine grössere Rolle.

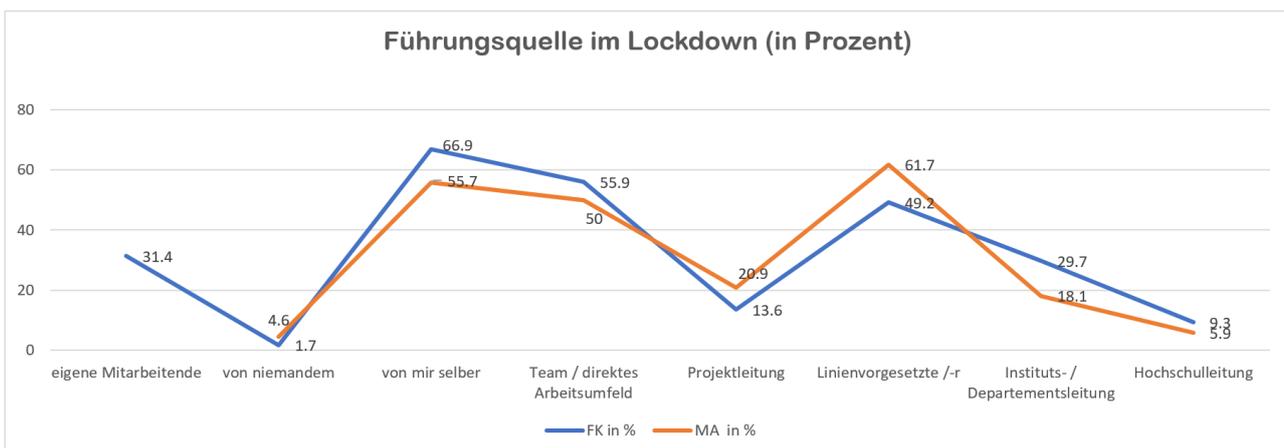


Abbildung 19 | Führungsquelle im Lockdown - Unterschiede Führungskräfte vs. Mitarbeitende

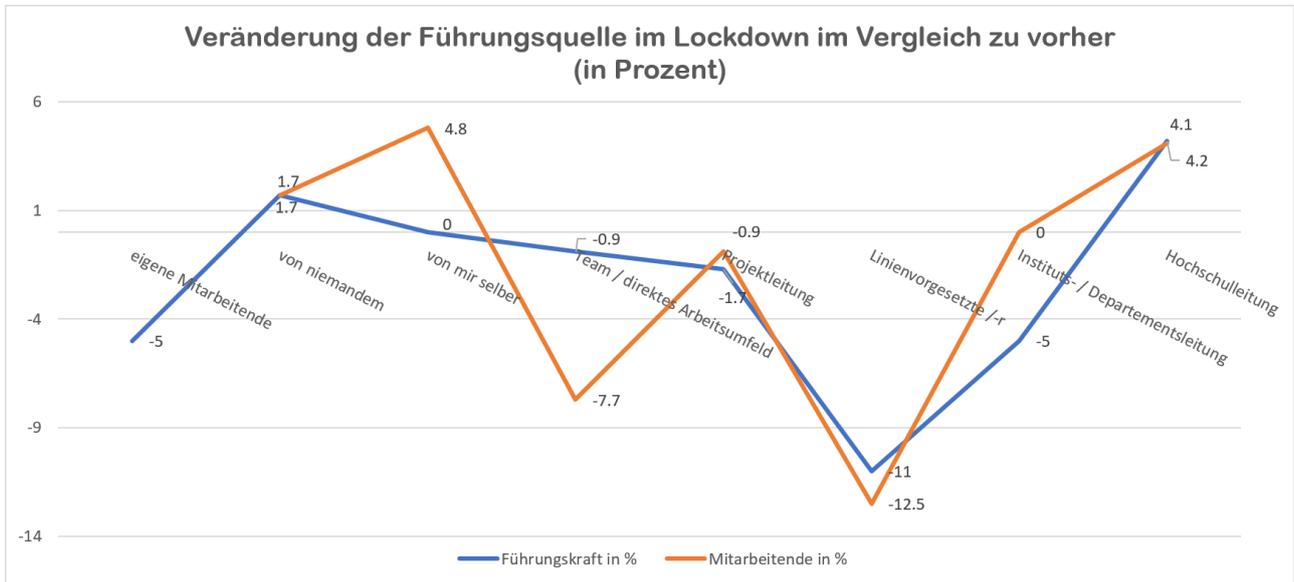


Abbildung 20 | Veränderung der Führungsquelle im Lockdown - Unterschiede Führungskräfte vs. Mitarbeitende

Auch während des Lockdowns sehen wir die Bedeutung der drei genannten Quellen von Führung: Vorgesetzte Person, Kolleg*innen und Selbstführung (siehe Abbildung 19) sowohl für Mitarbeitende wie für Führungskräfte. Sie haben jedoch eine leicht unterschiedliche Akzentuierung.

Um die Verschiebung der Führungsquelle vor zu während des Lockdowns enger in den Blick zu nehmen, werden die Differenzen der Prozente berechnet, zu der eine Kategorie als Führungsquelle vor zu während des Lockdowns fun-

giert (siehe Abbildung 20).

Sowohl Mitarbeitende wie Führungskräfte haben eine Abnahme an Führung im Lockdown erfahren. Die grösste Abnahme als Führungsquelle erfahren Linienvorgesetzte, das gilt für MA wie für FK. Bei den Mitarbeitenden hat zusätzlich die Führungsquelle des direkten Arbeitsumfeldes und des eigenen Teams abgenommen, bei Führungskräften parallel dazu die Zielausrichtung durch die eigenen Mitarbeitenden.

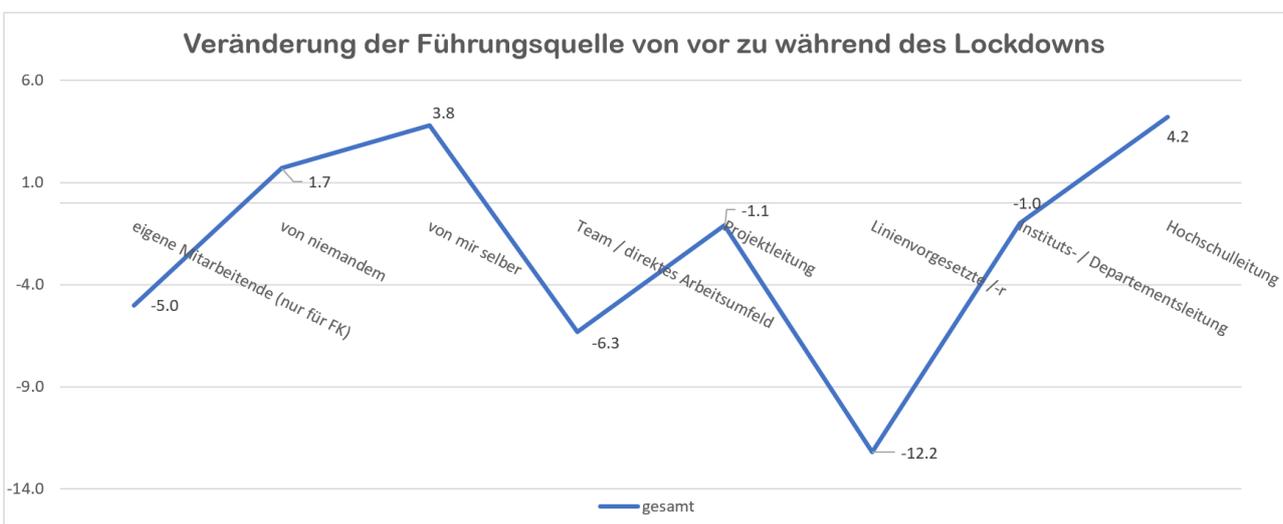


Abbildung 21 | Veränderung der Führungsquelle im Lockdown - gesamt

Dieser Verlust an Führung wird insbesondere von Mitarbeitenden durch eine stärkere Bedeutung der Selbstführung ausgeglichen. Sowohl für MA wie für FK spielt die Hochschulleitung eine wichtigere Rolle.

Jenseits einer Unterscheidung nach Rollen (MA vs. FK)

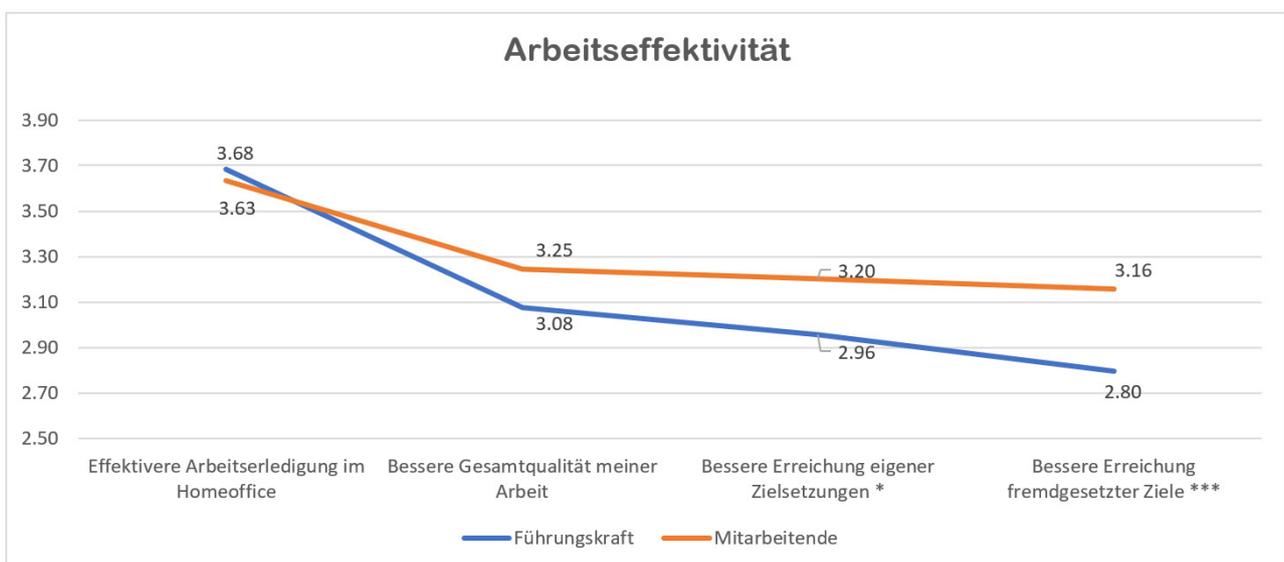
sind in Abbildung 21 Veränderungen der Führung für alle Mitarbeitenden der ZHAW dargestellt. Selbstführung und zentrale Führung durch die Hochschulleitung spielen eine entscheidende Rolle. Linienführung und Führung durch Arbeitskolleg*innen haben am meisten an Bedeutung eingebüsst.

6.2.9 Arbeitseffektivität

Die Arbeitseffektivität wird durch eine Selbsteinschätzung erhoben. Es zeigt sich, dass die Arbeit im Homeoffice sehr gut gelingt, Führungskräfte und Mitarbeitende sind sich einig, dass sie effektiver arbeiten und eine bessere Qualität erzielt wird (siehe Abbildung 22). Etwas differenzierter zeigt sich das Bild bei der Frage, wie gut eigene und fremdgesetzte Ziele erreicht werden. Für Führungskräfte stellt das Erreichen selbstgesetzter Ziele eine Herausforderung dar. Dies gelingt Mitarbeitenden signifikant besser. Auch das Erreichen fremdgesetzter Ziele gelingt Mitarbeitenden besser als Führungskräften.

die eigenen Arbeiten konzentrieren zu können. Die Gesamtqualität und die effektive Zielerreichung hängen bei Führungskräften damit zusammen, wie es ihnen gelingt, Kommunikationsbeziehungen aufrechtzuerhalten, Kooperation sicherzustellen, einen Überblick über arbeitsteilige Prozesse zu behalten und Beziehungen zu gestalten. Die eher tiefen Werte in der Selbsteinschätzung der Arbeitseffektivität (also dem Erreichen selbst- sowie fremdgesetzter Ziele) durch die Führungskräfte verdeutlicht einen Unterstützungs- und Entwicklungsbedarf einer digitalen und virtuellen Führungskompetenz.

Interpretiert werden kann das dahingehend, dass Führungskräfte im Homeoffice von der besseren Möglichkeit profitieren, sich ungestört und ohne Ablenkung auf



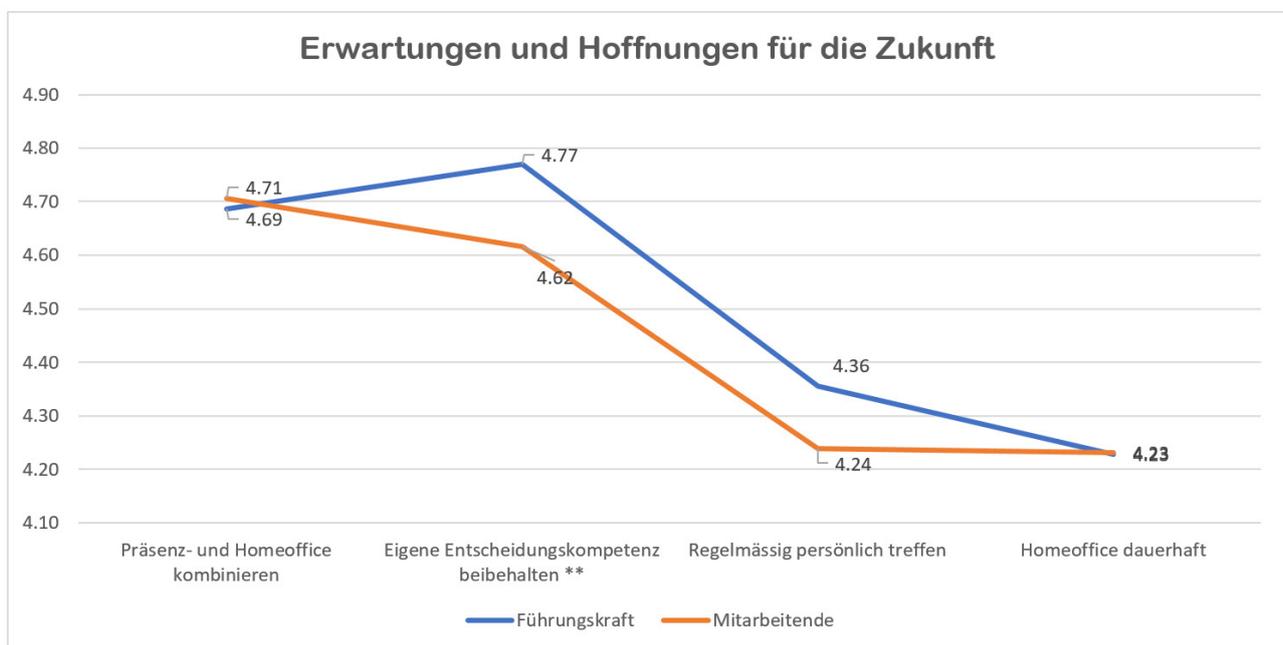
Signifikanz des Mittelwertvergleichs zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden: *** p <= 0.001, ** p <= 0.01, * p <= 0.05
Antwort-Skala 1-5 / Skala ist eindimensional, Cronbachs Alpha = 0.911

Abbildung 22 | Beurteilung Arbeitseffektivität – Unterschiede Führungskräfte vs. Mitarbeitende

6.2.10 Erwartungen und Hoffnungen für die Zukunft

Bezüglich der Zukunftserwartungen fällt auf, dass Führungskräfte trotz dem erschwerten Kontext virtueller Führung, die ihnen teilweise die Zielerreichung erschwert hat, ausgeprägte und signifikant höhere Hoffnungen und Erwartungen bezüglich der Autonomie- und Entscheidungs-

freiheit zeigen. Allgemein entspricht es dem Wunsch aller Mitarbeitenden der ZHAW, Präsenz- und Homeoffice kombinieren zu können. Der Wunsch der ZHAW-Mitarbeitenden ist es, Homeoffice zu kombinieren mit persönlichen Treffen.



Signifikanzen des Mittelwertvergleichs zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden: *** p <= 0.001, ** p <= 0.01, * p <= 0.05
Antwort-Skala 1-5

Abbildung 23 | Erwartungen und Hoffnungen für die Zukunft - Unterschiede Führungskräfte vs. Mitarbeitende

7 Diskussion

7.1 Die «neue» Normalität

Der Zukunftsforscher Matthias Horx (2020) vertritt die These, dass es keine Rückkehr zu einer Normalität geben werde, wie sie vor der Corona-Krise herrschte. Vielmehr stellt die Covid-19-Krise ein historisches Moment dar, in dem die Zukunft ihre Richtung ändern werde⁷. Die damit verbundenen Zukunftsperspektiven können mit positiven und negativen Erwartungen verbunden sein. Jedenfalls ist vielfach die Rede von einer «neuen» Normalität, welche gesellschaftlich, aber auch in Bezug auf die Arbeitswelt Einzug hält. «Neue» Normalität meint dabei einen disruptiven Musterwechsel (Kruse, 2020), welcher rasch zur Gewohnheit, mithin zur Normalität wird. Das Besondere ist hier die zeitlich kurze Frist, in der die neue Gewohnheit greift. Es gibt jedoch auch einige Hinweise, die zur Annahme führen, dass der Musterwechsel schon seit einiger Zeit, sozusagen latent, vorbereitet war und die Krisenerfahrung neue Muster nur plötzlich und sehr deutlich markiert hat. Die Veränderungen der Arbeitswelten, die schon lange erkennbar waren, hätten also mit der Krise eine Intensivierung und Beschleunigung erfahren.

Die berufliche Arbeit wurde während des Lockdowns zunächst schlagartig und dann zunehmend ins Homeoffice verlegt. Zurzeit machen viele Organisationen und ihre Mitarbeitenden die Erfahrung, dass die Arbeit von zu Hause oder einem anderen Ort als dem Büro aus besser funktioniert als erwartet (Kunze et al., 2020; Mair, 2020). Auch an der ZHAW zeigen die Ergebnisse aus den Fokusgruppen und der quantitativen Befragung, dass viele positive Erfahrungen gemacht wurden, aber auch Ambivalenzen vorhanden sind, mit denen ein Umgang gefunden werden muss. Die vorliegende Studie zeigt auf, mit welchen Herausforderungen, Konflikten und Veränderungsbedürfnissen die ZHAW als Hochschule und Expert*innen-Organisation konfrontiert ist. Diese sind jedoch für Führungskräfte und Mitarbeitende zum Teil unterschiedlich.

7.2 Veränderung der Bedeutung des Büros

Wissensarbeitende werden zunehmend autonomer in der Gestaltung ihrer Arbeit und können vermehrt flexibel Arbeitszeit und -ort bestimmen. Die wichtigsten Treiber dieser Veränderungen sind sozio-technischer Natur, also eine Kombination von technologischen und sozialen Entwicklungen, wie veränderte Ansprüche an Leben und Arbeit sowie neue Karrieremodelle. Der Arbeitsplatz der Zukunft ist nicht nur eine Frage der Technik. Es geht um die Gestaltung von Freiräumen (sic!). Allerdings sind umgekehrt mit der Entwicklung des Büros als Amtsstube oder Schreibstube hin zu Räumen des Denkens, Austauschens, Kreierens, Symbolverarbeitens usw. auch Wechsel in den



Abbildung 24 | Arbeitsszenarien nach Amstutz und Schwehr (2014), zitiert nach Josef & Back (2019, S. 14)

⁷ Unsere Kollegin Andrea Chlopoczki spricht hier und im Zusammenhang mit Prozessberatung von magic moments bzw. «Dreh- und Angelpunkten», an denen sich der Verlauf von Entwicklungen wesentlich ändert (Chlopoczki, 2015).

Erwartungen verbunden: «Modernes» Arbeiten muss sich jetzt auch entsprechend flexibel und «hipp» zeigen.

Wissensarbeit findet zunehmend auch an Orten ausserhalb der Räumlichkeiten der Organisation statt. Amstutz & Schwehr (2015) beschreiben vier Szenarien (siehe Abbildung 24) an Arbeitsorten, die kombiniert werden können: Die Büroräumlichkeiten der Organisation, Homeoffice, Coworking-Space⁸ und mobiles Arbeiten unterwegs. Sie gehen davon aus, dass das Büro zwar wichtig bleibt, aber sich vermehrt von einem Ort der Einzelarbeit zu einem «Begegnungsort» wandeln wird⁹. Mit der Covid-19-Pandemie etablieren viele Unternehmen Homeoffice verstärkt als möglichen Arbeitsort für ihre Belegschaft.

In diesem Zusammenhang scheinen auch die Arbeiten zum sogenannten «dritten Ort» (third space) (Oldenburg, 1999) interessant: Obwohl laut Definition dritte Orte explizit keine Arbeitsorte sind, hat sich die Arbeit, jedenfalls teilweise, an dritte Orte (wie etwa Cafés) begeben. Ob und wie virtuelle Orte als dritte Orte gelten können, ist derzeit noch Gegenstand von Diskursen. Begegnungsorte sollen heute jedenfalls zumindest einige der Kriterien von dritten Orten erfüllen, zu denen folgende gehören: sie sind für prinzipiell alle Menschen offen, Konversation ist dort ausdrücklich erwünscht, sie sind einfach zu erreichen, es herrscht eine spielerische (playful) Stimmung, der Ort dient als «zweite Heimat».

7.3 Virtuelle Zusammenarbeit

Konzepte und Methoden von Führung unterliegen Veränderungen, die ihre Impulse durch gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel erhalten. Kernanspruch an die Führung ist es Orientierung zu leisten, damit das «Spiel» von Komplexitätsentfaltung und -reduzierung zu spielen, d. h. die wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit von Organisationen sicherstellen, Leistung zu ermöglichen, Veränderung zu organisieren sowie Wohlbefinden der beteiligten Akteure zu unterstützen.

Im Zuge des Lockdowns wurde deutlich, dass alle Führungskräfte mit der Führung verteilter Teams konfrontiert waren und durch eigenes Experimentieren unterschiedliche Wege gefunden haben, ihren Aufgaben gerecht zu werden. Es werden dabei aber auch die Bruchstellen deutlich sowie Dysfunktionalitäten in den Führungsbeziehungen.

Die virtuelle Zusammenarbeit gewinnt auch im Zuge der grösseren Bedeutung flexibler Arbeits-Arrangements mit einem hohen Anteil elektronisch vermittelter Kommunikation und Kooperation an Bedeutung. Elektronisch vermittelte Kommunikation ist nicht per se besser oder schlechter als Face-to-Face-Kommunikation. Es kommt vielmehr auf die Passung zum jeweiligen Kontext der Kommunikation an (Hertel & Orlikowski, 2018). Eine Schwierigkeit besteht allerdings schon darin, diese Unterscheidung treffsicher vornehmen zu können.

Es entstehen spezifische Herausforderungen, die vor allem zwischenmenschliche, psychologische und soziale Prozesse betreffen. Die Führung virtueller Teams und die virtuelle Zusammenarbeit erfordern zusätzliches Wissen und Fähigkeiten sowohl von Seiten der Mitarbeitenden, aber auch von den Führungskräften. Es stellen sich «allgemeine» Fragen der Führung, die sich unabhängig von der medialen Vermittlung stellen und «spezifische» Fragen der Führung, die sich durch die Digitalität ergeben. Hinzu kommt, dass je länger je mehr ein Diskurs über Führung jenseits der klassischen Unterteilung von Führungskräften und geführten Menschen (Mitarbeitenden) geführt wird. Der Führungsdiskurs erweitert sich auf die Frage der Funktion von Führung und deren Umsetzungsvarianten, etwa als personenorientierte Führung, verteilte Führung, strukturelle Führung usw.

Sozialdimension bei der medienvermittelten Kommunikation

Der Umgang mit den verschiedenen Kommunikationsmedien verlangt einerseits eine technische Kompetenz. Diese wird an der ZHAW von den meisten Personen leicht

⁸ Zu Coworking siehe auch Josef & Back (2019)

⁹ Im laufenden Forschungsprojekt «(Digitale) Arbeitsgesellschaft, Führung und soziale Nachhaltigkeit» untersuchen wir derzeit die Frage der «inclusiveness», also der Bedeutung sozialer Nähe und Zugehörigkeit in zunehmend flexiblen (räumlich und zeitlich «versetzten») Verhältnissen (Zirkler & Herzog, 2021).

erworben. Die Interaktion wird über Plattformen wie Zoom, Teams, Jabber oder andere vermittelt. So lassen sich in webbasierten Interaktionen Dutzende von Personen audiovisuell zusammenschalten. Kollaboratives Arbeiten an Dokumenten wird über Whiteboards oder erweiterte Werkzeuge wie *Miro* abgewickelt. Das funktioniert auf den ersten Blick sehr gut. Mit der Verschiebung hin zu einer internetbasierten Interaktion geht aber auch oftmals eine Fokussierung auf die Sachdimension einher, die mit Verlusten von Informationen auf der Sozialdimension erkauft wird. Der Fokus auf die Sachebene kann eine höhere Effizienz bedeuten. So weisen die Daten darauf hin, dass überall dort, wo die Aufgaben «klar» sind, virtuelle Kommunikation und Führung wenig problematisch ist, überall dort, wo man es mit komplexen Aufgaben zu tun hat, die keine eindeutigen Antworten möglich machen, wo also Kreativität, Innovation usw. gefragt sind, die meisten Menschen Face-to-Face-Settings bevorzugen würden.

Der Teamzusammenhalt, soziale Bestätigungen wie ein Kopfnicken, eine Entspannung durch einen auflockernden Witz können virtuell nicht in gleichem Umfang erfolgen. Die wechselseitige Wahrnehmung bleibt eingeschränkt (Kühl, 2020). Der mit der virtuellen Kommunikation einhergehende Verlust an Selbstdarstellungsmöglichkeiten ist ambivalent zu bewerten. Er bedeutet einerseits ein vielerorts beklagter Verlust an Ausdrucksmöglichkeiten. Er kann aber auch eine Chance darstellen, die Interaktion in Organisationen neu zu gestalten. So besteht beispielsweise eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass die «leisen» Stimmen im Team mehr zur Geltung kommen.

Informeller Austausch

Informelle Kommunikation ist eine wichtige Bedingung dafür, dass sich Menschen gegenseitig kennenlernen und einschätzen können. Sie ist für die Lesbarkeit sehr bedeutsam. Sie stellt ausserdem die Grundlage dar für die Entwicklung von Nähe, Verbundenheit, Vertrauen, Solidarität usw. Damit leistet sie einen wesentlichen Beitrag dazu, dass die Voraussetzung für ein Team, idealerweise ein high performing team geschaffen werden (Weick, 2015).

Eine zentrale Frage ist die nach der Anreicherung des in-

formellen Austausches beim virtuellen Zusammenarbeiten. Wir haben in der letzten Zeit einige Versuche erlebt, den informellen Austausch zu virtualisieren, zum Beispiel, indem man das Feierabendbier gemeinsam vor dem Computer und in der Videokonferenz begeht. Ob es mit solchen substituierenden Massnahmen getan sein kann, ist fraglich. Wirklich neue Formen jedoch sind im Moment noch kaum sichtbar.

Hier ist zu überdenken, wie informelle Begegnungen ermöglicht werden können. Das reicht von der Veränderung des Büros als Begegnungszone bis hin zu virtuellen Szenarien des informellen Austausches. Das eine Spektrum (Büro als Begegnungszone) bedeutet, dass z. B. Sitzungen weiterhin physisch stattfinden, ihr Stellenwert sich jedoch verändert. Sie dienen nicht mehr in erster Linie der Informationsvermittlung, sondern als Begegnungsmomente und Möglichkeiten des informellen Austausches. Diese Veränderung gilt es von Seiten der Führungskräfte zu organisieren und zu gestalten. Das andere Spektrum (virtueller informeller Austausch) bedeutet, dass Ideen ausprobiert und Möglichkeiten etabliert werden, sich informal virtuell zu begegnen. Das kann auf Teamebene ein vereinbartes Zeitfenster für einen Chat sein. Oder auf Ebene der Organisation oder einzelner Abteilungen in Form einer «virtuellen Kaffeemaschine», als ein Raum, in dem sich Mitglieder einloggen, wenn sie sich im Homeoffice etwas zu trinken holen und technisch unterstützt einen informellen Raum zum Austausch vorfinden¹⁰. Der informelle Austausch kann auch durch zufallsgenerierte Meetings in Anlehnung eines «Blind Lunch» sein, das in regelmässigen Abständen stattfindet.

Verständigung über Medien

Zukünftige Entwicklungen und technologischer Fortschritt werden die Zahl und Bedeutung virtueller Zusammenarbeit weiter steigern und die Art und Weise verändern, wie Teammitglieder interagieren und zusammenarbeiten. Die Technologie kann physische und zeitliche Grenzen überwinden, hilft aber nicht, zwischenmenschliche und kulturelle Probleme bei der Kommunikation zu lösen. Wissensarbeiter*innen verbringen viel Zeit, um mithilfe von E-Mails, Meetings, Chats und Messengern zu kommunizieren

¹⁰ Siehe hierzu z.B. das Berliner Startup Yotribe, seit September 2020 Wonder, das für Unternehmen wie auch für Konferenzen eine solche Möglichkeit bietet. Der Austausch findet durch aktives aufeinander zugehen seines Avatars statt, wobei sich sodann ein gemeinsamer Videochatraum eröffnet.

bzw. zusammenzuarbeiten. Cross et al. (2016) haben diese Entwicklung als kollaborativen Overload bezeichnet. Die tägliche E-Mail-Flut wird vielfach beklagt. Herausforderungen wie Kommunikation und Informationsmanagement stellen in der virtuellen Zusammenarbeit veränderte Anforderungen und müssen richtig bewältigt werden (siehe z. B. Davenport, 2005). Viele der täglichen kleinen Ärgernisse im Umgang mit Kommunikationsmedien können mit gemeinsam erarbeiteten Absprachen zur internen Kommunikation merklich verbessert werden (Scheidegger & Bühlmann, 2019).

Abgrenzung der Lebenssphären und Life-Do-main-Balance

Im Homeoffice ist die soziale und räumliche Abgrenzung der Sphären «Privat» versus «Beruf» schwieriger als wenn die Arbeit ausserhalb des privaten Rahmens stattfindet. Dies kann Auswirkungen auf die psychische Verfassung haben. Mitarbeitende sind gefordert, sich eigene Abgrenzungsmöglichkeiten zu schaffen, damit die berufliche Arbeit nicht das ganze Leben dominiert und die anderen Lebensbereiche in ihrem Eigenwert geschützt werden. Die Abgrenzung des beruflichen vom privaten Lebensbereich muss je individuell strukturiert werden.

Die grössere Freiheit und Flexibilisierung in der Gestaltung der Arbeitszeiten und des Arbeitsortes kann eine Belastung darstellen. Dazu kommt die Gefahr, mit den Kommunikationsmedien jederzeit erreichbar zu sein und einen Druck aufgrund unausgesprochener Erwartungen zu verspüren, sofort reagieren zu müssen.

Die Life-Domain-Balance (Ulich & Wiese, 2011) ist nicht nur eine Herausforderung für einzelne Mitarbeitende, sondern auch für den Arbeitgeber und die Führungskräfte, indem ein stabiler Rahmen geschaffen wird für Thematiken rund um die Erhaltung der Leistungsfähigkeit und des psychischen Wohlbefindens der Mitarbeitenden.

7.4 Führen und geführt werden in der digitalen Arbeitswelt

In sich zunehmend digitalisierenden Arbeitswelten scheinen die wesentlichen Führungsimpulse nicht mehr ausschliesslich von der hierarchischen Linienführung zu kommen¹¹. Vielmehr erweitern sich die Quellen von Führung auf mindestens drei Bereiche: Linienführung, laterale Führung (aus dem Team), Selbstführung¹².

Damit einher gehen Veränderungen in den Ansprüchen und Erwartungen an die Rolle der Führung, ihre Legitimation, ihre Funktionalität sowie ihren Stellenwert innerhalb eines sozialen Systems. Neben allen technischen Aspekten und Herausforderungen, die Führung in der digitalen Arbeitswelt mit sich bringen mag, haben wir es hier vor allem mit einer deutlichen sozialen Veränderung zu tun.

Dies zieht notwendige Aushandlungsprozesse nach sich, die je länger je weniger top-down organisiert werden können. Denn der grössere Autonomieanspruch von Mitarbeitenden wird ja ergänzt durch einen erhöhten Autonomiebedarf seitens der Organisation und damit auch seitens der bisherigen Linienführung.

Hochschulen sind in Bezug auf die Führungsthematik noch anspruchsvoller als andere Organisationen. Autonomie war und ist dort schon immer bedeutsam. Gleichzeitig steigt aber auch der Anspruch, die Führung möge Weisung und Kontrolle zur Verfügung stellen. Zugespitzt könnte man formulieren: Für sich selbst wird Autonomie in hohem Masse in Anspruch genommen, für andere («Untergebene») soll diese aber nur eingeschränkt zur Verfügung stehen.

An der Frage der Kontrolle scheiden sich die Geister. Die einen sehen Kontrolle als notwendiges Mittel der Leistungserbringung, die anderen als probates Mittel der Demotivation und des Verantwortungsrückzugs bei den Mitarbeitenden im Sinne eines Teufelskreises. Jedenfalls müssen für die Zukunft Notwendigkeit und Grenzen von Kontrolle und Verantwortung intensiv diskutiert werden.

¹¹ In der Videopodcastserie «Führen und geführt werden», welche innerhalb der Reihe «Raum für Psychologie» erscheint, setzt sich die Fachgruppe Organisationsentwicklung und -beratung mit aktuellen Führungsthemen zwischen Forschung und Praxis auseinander: <https://www.linkedin.com/groups/13542961/>

¹² Das Forschungsprojekt «Selbstführungskompetenzen stärken für die Arbeitswelt 4.0» untersucht und etabliert gegenwärtig Interventionsmöglichkeiten zur Förderung von Selbstführungskompetenzen (Projektdatenbank ZHAW, 2020).

Dabei geht es vielleicht weniger um die Begriffe an sich, als vielmehr um deren Qualität, also: welche Form von Kontrolle und welche Verantwortung?

Führungskräfte haben nach unseren Daten auch hohe Ansprüche an sich selbst. Dabei existiert jedoch ein systematisches Delta in eigentlich allen Fragen zu dem, was bei den Mitarbeitenden ankommt. Ein Realitätscheck mit Blick auf die Frage, wo Führung hilft Arbeitsfähigkeit, positive Teamkultur, Leistung und Wohlbefinden herzustellen, bietet sich vor dem Hintergrund der Untersuchung an.

Wenn es gelingt, einen weitgehend «herrschaftsfreien» Diskurs (Habermas, 2009) zu führen, wäre der Weg frei für eine zukunftsfähige Konzeption der Führung, die dann verschiedene Formen annehmen könnte. Inspirationen hierfür liefern Führungsansätze wie die leise Führung (Leading quietly; Badaracco, 2002), die dienende Führung (Servant Leadership; Greenleaf, 2002), inclusive leadership (Zirkler & Herzog 2021) oder die verdeckte Führung (Covert Leadership; Mintzberg, 1998).

8 Handlungsempfehlungen für die Praxis

Folgende Handlungsempfehlungen geben wir auf der Basis bestehender Erkenntnisse aus der Literatur sowie unserer empirischen Daten für die Entwicklung einer «neuen» Führungspraxis der Distanzführung an unserer Hochschule ab. Es ist uns dabei sehr bewusst, dass einige Empfehlungen bereits in der Umsetzung bzw. Ansätze einer Umsetzung erkennbar sind. Manche bestehende Umsetzungen sind aber noch zu wenig bekannt oder zu wenig im allgemeinen Bewusstsein verankert, andere zu wenig ausgereift oder vorangetrieben. Einige Empfehlungen werden vollkommen neu sein.

8.1 Diversität anerkennen und pflegen

Wie wir gezeigt haben, sind Hochschulen als Organisationen vielfältig und widersprüchlich. Es wundert deshalb nicht, dass keine einheitlichen Führungsvorstellungen an der ZHAW als Ganzes herrschen. Es ist auch fraglich, ob mit einem «One-size-fits-all»-Ansatz eine Expert*innen-Organisation im Bereich der Wissensarbeit geführt werden kann, die sich zudem noch aus Expert*innen ganz unterschiedlicher Gebiete zusammensetzt.

Wir empfehlen die Diversität der Hochschule explizit anzuerkennen und zu pflegen. Das bedeutet mit Blick auf die Führung, dass gemeinsame Rahmenvorstellungen und -verpflichtungen erarbeitet werden sollten, die jedoch ausreichende Freiheit und Flexibilität für die jeweiligen lokalen Bedürfnisse aufweisen. Das käme der Idee von Dirk Baecker einer «Einheit der Differenz» sehr nahe (Baecker, 2011: passim). Diese bezieht sich nicht zwingend auf die Grenzen von Organisationseinheiten wie etwa Departementen. Möglicherweise verläuft eine solche Einheit entlang der Funktionsbereiche wie Lehre, Forschung, Weiterbildung, Dienstleistung, möglicherweise sind aber auch andere «Einheiten» sinnvoll.

8.2 Digitale Werkzeuge erlernen und elaborieren

Der sichere Umgang mit digitalen Werkzeugen muss erlernt und elaboriert werden. Solange das nicht geschehen ist, sind z. B. Hosts von Meetings mehr mit sich selbst und den Werkzeugen beschäftigt als mit dem Geschehen im Meeting. Das Repertoire an sich laufend entwickelnden

Werkzeugen sollte ständig erweitert werden.

Zum Umgang mit digitalen Werkzeugen gehört auch der kommunikationsbezogene, nicht-technische Bereich, wie etwa der Umgang mit Video, Audio, Aufzeichnungen von Meetings, Daten- und Persönlichkeitsschutzbedürfnissen usw.

Seitens der Hochschule empfehlen wir laufende Lernangebote und Lernsettings für die Mitglieder der Hochschule und damit einen Ausbau der Kapazitäten im Bereich des digitalen Lernens. Als Nebeneffekt wird somit auch die Digitalisierungskompetenz in der Lehre verbessert werden. Je mehr Mitglieder der Hochschule einen kontinuierlichen und professionellen Umgang mit digitalen Werkzeugen beherrschen, desto eher werden diese Werkzeuge dann auch in der Lehre Einsatz finden. Letztlich kommt diese Entwicklung auch der Arbeitsmarktfähigkeit der Absolvent*innen der Hochschule zugute.

8.3 Professionalität beim digitalen Hosting steigern

Beim Hosting geht es um die Vorbereitung und Moderation von Meetings, um die Kunst möglichst alle Akteure zu beteiligen und «bei der Stange» zu halten sowie um Entscheidungsprozesse, die tragfähige und umsetzbare Beschlüsse produzieren. All das muss jetzt auch digital geleistet werden, unter einerseits einschränkenden sozialen Bedingungen, andererseits erweiterten (technischen) Möglichkeiten.

Eine gute Vorbereitung von Meetings, Workshops usw. ist wichtig, also z. B. die sorgfältige Einrichtung der virtuellen Räume, Zuordnung von Breakout-Gruppen usw. Im Laufe der Zeit wird es bedeutsam sein, neue oder aktualisierte digitale Werkzeuge zu erlernen und zu erproben (siehe auch Abschnitt 8.2 oben), um «auf der Höhe der Zeit» zu bleiben sowie auch für das Team das Lernen von aktuellen Werkzeugen zu ermöglichen.

Aus den Daten lässt sich erkennen, dass zumindest in Krisenzeiten die hierarchische Linienführung an Wirkung einbüsst, zugunsten der Selbstführung und der Führungsimpulse aus dem Team. Dieser Umstand müsste beim Hosting mehr beachtet werden.

Besonderes Augenmerk bei der Professionalisierung des

Hostings ist unseres Erachtens auf potenzielle oder latent konflikthafte Situationen zu legen. Der Umgang mit Konflikten ist an der ZHAW per se offenbar nicht einfach (siehe Mitarbeitendenbefragung ZHAW 2018). Eine Stärkung der Führungskräfte bei der Bearbeitung «schwieriger» Themen über virtuelle Kanäle scheint angezeigt zu sein.

Hierzu gehört auch eine Reflexion über mögliche Annahmen seitens der Führungskräfte, etwa der Idee, dass Mitarbeitendengespräche zwingend face-to-face zu erfolgen haben und nicht online durchgeführt werden können.

8.4 Zwischenmenschliche Beziehungen entwickeln und pflegen

Die Daten zeigen, dass das Führungsverständnis an der ZHAW zumindest zum Teil noch eher transaktional geprägt ist, die Aufgabe, ihre Erledigung sowie die Regelorientierung im Vordergrund stehen.

Es besteht aber ein offenkundiges Bedürfnis der Menschen danach, «gesehen zu werden». Ein «Gesehen werden» wird in einer Level-2-Beziehung, wie sie von Schein (2018) beschrieben wird, gelebt. Dabei geht es darum, sich für die betreffenden Menschen ganzheitlicher zu interessieren, sie nicht nur transaktional als Lieferant*innen von Arbeitskraft und Lösungen zu sehen. Das «Ich sehe dich» bedeutet jedoch nicht zwangsläufig ein «Ich mag dich» oder «Ich möchte Dein Freund sein», sondern eine kooperative, vertrauensvolle Verbindung, in der sich jeder als ganze Person einbringen kann. Aus unseren Daten wird ersichtlich, dass gerade dieser Aspekt der Führungs- und Zusammenarbeit sehr bedeutsam ist, aber zu wenig Beachtung seitens der Führungskräfte erfährt. Wir empfehlen daher eine Entwicklung hin zu Level-2-Relationships, wie sie von Schein (2018) formuliert wurden.

So wird beispielsweise ein professionelles «Check-in» und «Check-out» an Bedeutung gewinnen, um die fehlende informelle Begegnung zumindest zu kompensieren. Weitere functional practices müssen entwickelt, getestet und eingeführt werden (siehe hierzu auch Abschnitt 8.6.5 «Gemeinsam lernen»).

Vertrauen ist aufgrund der Daten in vielen Fällen (aber nicht immer und überall gleichermassen) vorhanden. Es wird wichtig sein, das vorhandene Vertrauen zu erhalten

und auszubauen, ohne die wichtige Funktion der gemeinsamen Orientierung mit Blick auf Abläufe, Terminierungen, Outputerwartungen, Qualität, Kostenbewusstsein usw. in Frage zu stellen.

8.5 Infrastruktur kontinuierlich ausbauen

Nicht alle Angehörigen der Hochschule verfügen über sehr gute Infrastruktur ausserhalb der ZHAW. Die Hochschulleitung ist gefordert zu überlegen, wie sie den Ausbau der Infrastruktur ausserhalb der ZHAW, also z. B. im Homeoffice unterstützen kann.

Infrastruktur betrifft dabei Internetzugänge (vor allem schnelles Internet), Computerkapazitäten, Peripherie (Kamera, Mikrophon), aber auch räumliche Möglichkeiten und Ausstattungen im Homeoffice.

Für die Hochschule wird zu entscheiden sein, welche Unterstützung sie bei der Einrichtung und Sicherstellung der notwendigen Infrastruktur bietet. Insbesondere für die unteren Einkommensgruppen an der ZHAW ist dieser Aspekt bedeutsam, weil sie es sich weniger als die oberen Einkommensgruppen finanziell leisten können, entsprechende Investitionen aus eigener Tasche zu tätigen.

8.6 Distanzführung elaborieren

Die Daten zeigen, dass viele Menschen in der Organisation ZHAW die Voraussetzungen für virtuelles und verteiltes (flexibles) Arbeiten mitbringen. Sie können ihre Aufgaben effizient erledigen. Die formalen Führungsstrukturen sollten jetzt überdacht und Wege für «neue» Führungsstrukturen erarbeitet werden, die deutlicher in Richtung Shared-Leadership-Modelle weisen.

Es ist in diesem Zusammenhang zu klären, welche «hoheitlichen» Aufgaben die Linienführung innerhalb der ZHAW zwingend weiterhin übernehmen muss, wofür sie Verantwortung hat und welche Aspekte der Führungsarbeit in anderen Formen (etwa als Shared-Leadership-Ansätze) konzipiert werden können. Insgesamt sollte die Rolle der Linienführung an der Hochschule überprüft und neue Handlungsleitlinien für die Linienführungsrolle erarbeitet werden.

8.6.1 Rolle, Aufgabe und Verhalten der Linienführung prüfen

Anhand der Daten lässt sich erkennen, dass die Quellen von Führung dreifach angelegt sind: Linienführung, Team und Selbstführung.

Die Linienführung muss dahingehend überprüft werden, welche Erwartungen sie seitens der Organisation sowie seitens der Mitarbeitende in Zukunft sinnvoll erfüllen kann. Wir empfehlen nicht die Linienführung abzuschaffen. Vielmehr sehen wir einen starken Veränderungsdruck auf die Rolle der Linienführung. Insbesondere im Rahmen von Distanzführung sollte sie die drei Quellen der Führung besser «kuratieren» und würde sich somit selbst auch entlasten. Es bleibt zu klären, welche «hoheitlichen» Aufgaben im engeren Sinne bei der Linienführung verbleiben müssen oder sollen. Es bleibt zu klären, wie die jetzige Linienführung mit mehr verteilter Führung im Team sowie mit Empowerment der Mitarbeitende (Selbstführung) umgehen bzw. diese Aspekte sogar noch stärken kann.

Wir schlagen hierzu einen breiter angelegten Dialog in der Hochschule vor, um zukunftsfähige Führungsbilder gemeinsam zu entwickeln, welche im Sinne der Inklusivität (uniqueness vs. belonging) Individualität zulassen und gleichzeitig Gemeinsamkeit herstellen können (vgl. hierzu Zirkler & Herzog 2021).

8.6.2 Selbstführung stärken

Selbstführungsfähigkeiten sind vorhanden und sollten in Zukunft, insbesondere in Bezug auf eine gesunde digitalisierte und flexible Arbeitswelt, aktiv entwickelt und gefördert werden (vgl. Keller & Knafla, 2019). Des Weiteren müsste auch eine stärkere Wertschätzung der Selbstführung innerhalb der Führungsarbeit spürbar werden.

Hierbei wird es wichtig sein, die Frage der Verantwortung expliziter zu formulieren und zu beantworten: Was sind die Verantwortungsbereiche von Mitarbeitenden, was diejenigen von formalen Führungskräften und welche Verantwortung übernehmen Menschen in der Organisation im Rahmen von definierten Rollen.

8.6.3 Teams stärken

Die Daten zeigen, dass wesentliche Führungsimpulse aus dem Team kommen. Insofern ist die Stärkung der Teams als Quelle lateraler und verteilter Führung aus unserer Sicht auszubauen.

Als wichtige Quelle von Führung an der Hochschule sollten die Teams entsprechend mit Blick auf ihre Führungs- und Steuerungsfähigkeiten gestärkt werden. Führungskräfte haben hier eine Rolle als Entwickler*in, Coach und Moderator*in.

Die Qualität von Teams hängt eng mit der Qualität von Führung zusammen. Jedoch bleibt zu klären, welche teamkulturellen Impulse von der Linienführung und welche vom Team selbst erbracht werden können. Faktisch übernehmen bereits Teammitglieder Führungsaufgaben im Sinne des Caring (Nicholson & Kurucz, 2019). Auch in vielen holokratischen Organisationen finden wir heute eine Aufgabenteilung von traditionellen Linienführungsfunktionen und people management, zum Teil als duale Führungsmodelle, zum Teil auch als Zuweisung von Expertise an die Kreise von people lead.

8.6.4 Projektleitung (Fachführung) prüfen

Disziplinenübergreifende (damit auch departementsübergreifende) Projekte in Forschung und Lehre werden in der Zukunft voraussichtlich noch an Bedeutung gewinnen (siehe hierzu auch *Leitbild und Hochschulstrategie 2015–2025, ZHAW, 2015*). Die Daten weisen auf ein ausbaufähiges Potenzial der Projektleitungen hin. Die Erwartungen an künftige Projektleitungen bzw. eine Unterstützung von Projektleiter*innen mit Blick auf ihre Führungsfähigkeiten sollte geprüft werden.

8.6.5 Gemeinsam lernen

Wir sehen viele unserer Handlungsempfehlungen als grosse Chance, gemeinsames Lernen zur Führung in der Hochschule zu etablieren. Einerseits bestehen an vielen Orten bereits funktionale Praktiken, die es Wert wären, geteilt zu werden. Andererseits gibt es viele Menschen, die mit hohem Innovationspotenzial ihrer Führungsentwicklung nachgehen. Wir wünschen uns für die ZHAW eine Community of Practice (Lave & Wenger, 1991), die die Professiona-

lisierung von Führung «gemeinsam» (selbstverständlich mit allen dabei beteiligten Akteur*innen) vorantreibt.

8.6.6 Integration der Distanzführung

Bei der Sichtung der Hochschuldokumente wurde deutlich, dass die Distanzführung in keinem der Führungsgrundsätze oder HR-Dokumente erwähnt oder zumindest in keinem der uns zugänglichen Verständnissen explizit aufgegriffen wird. Um die Distanzführung elaborieren und weiterentwickeln zu können, sollte diese auch als Begrifflichkeit manifest gemacht werden und in die Dokumente der Organisation überführt und integriert werden.

8.7 Herstellen von Zukunftsfähigkeit

Die Empfehlungen, die wir hier ausführen, können nur in die Praxis umgesetzt werden, wenn Führung, insbesondere Distanzführung an der Hochschule einen nochmal höheren Stellenwert einnimmt. Damit einher gehen auch verbesserte Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für eine professionelle Ausübung der Führungsrolle in ihren unterschiedlichen Erscheinungsformen, die sich nicht in herkömmlichen Kursangeboten erschöpfen dürfen.

Die heutige und künftige Führungsarbeit ist technologisch, aber auch menschlich anspruchsvoll. Heutige und künftige Führungskräfte müssen besser auf ihre Aufgabe vorbereitet werden, aber auch das erweiterte Repertoire an Führungsrollen und -varianten muss elaboriert werden. Dazu braucht es vor allem auch Zeit für die eigene Entwicklung und passende Entwicklungsformate (wie etwa Coachings on the job). Die Führungsentwicklung sollte sozial nachhaltig angelegt sein, d. h. die Führungsarbeit nicht laufend mit weiteren Ansprüchen und Aufgaben zu belasten, sondern sie mit mehr Wertschätzung und Anerkennung auszustatten und mehr Ressourcen dafür zur Verfügung zu stellen.

Die rasanten Entwicklungen einer digitalen Gesellschaft und damit einer zunehmend digitalen Hochschule können nur dann zu guten Ergebnissen kommen, wenn sie mit kraftvollen Führungsformaten ausgestattet sind.

9 Literaturverzeichnis

- Amstutz, S., & Schwehr, P. (2015). *Human Office: Arbeitswelten im Diskurs*. Vdf Hochschulverlag.
- Arendt, H. (2018). *Vita activa oder Vom tätigen Leben* (19. Aufl., Bd. 3623). Piper Verlag.
- Badaracco, J. L. (2002). *Leading quietly: An unorthodox guide to doing the right thing*. Harvard Business Press.
- Baecker, D. (2008). *Studien zur nächsten Gesellschaft* (2. Aufl., Bd. 1856). Suhrkamp.
- Baecker, D. (2011). *Organisation und Störung: Aufsätze* (Bd. 2012). Suhrkamp.
- Baitsch, C. (2017). Führung an Hochschulen – Was bewegt die Akteure? In L. Truniger (Hrsg.), *Führen in Hochschulen* (S. 291–298). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16165-1_19
- Birnbaum, R. (1988). *How Colleges Work*. Jossey-Bass.
- Chlopoczki, A. (2015). *Der magische Moment in der Prozessberatung: Über Dreh- und Angelpunkte in Veränderungsprozessen*. Springer VS.
- Cross, R., Rebele, R., & Grant, A. M. (2016). Collaborative Overload. *Harvard Business Review*, January/February.
- Cunningham, W. (2001). *Agile Manifesto*. <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living: How to get better performance and results from knowledge workers*. Harvard Business School Press.
- Deloitte. (2020). *Wie COVID-19 unseren Alltag beeinflusst: Das Virus sorgt für einen starken Home-Office-Schub*. Pressemitteilung, 14.5.2020.
- Dittler, U. (2018). *Hochschule der Zukunft: Beiträge zur zukunftsorientierten Gestaltung von Hochschulen*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Ehlers, U.-D. (2018). Die Hochschule der Zukunft: Versuch einer Skizze. In U. Dittler & C. Kreidl (Hrsg.), *Hochschule der Zukunft: Beiträge zur zukunftsorientierten Gestaltung von Hochschulen* (S. 81–100). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20403-7_5
- F&S Baumstark, ZHAW. (2018). *Finanzen und Services*. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. https://collab.zhaw.ch/v/FuS/SiteCollectionDocuments/Baumstark_Booklet_4._Auflage.pdf
- Führungsgrundsätze Departement P, ZHAW. (o. J.). Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/80_Dept/P_Angewandte_Psychologie/_Dokumente/Allgemein/Fuehrungsgrundsaeetze_Dept._P_2012.pdf
- Führungsgrundsätze SML, ZHAW. (o. J.). School of Management and Law. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/80_Dept/W_School_of_Management/_Dokumente/staff/dokumente/closed/fuehrungsgrundsaeetze_sml_final.pdf
- Führungskompetenzen Departement G, ZHAW. (o. J.). Gesundheit. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. https://intra.zhaw.ch/index.php?eID=tx_securedownloads&u=478&g=1&t=1600768858&hash=aa1b-90d12b089c2a5f20ca8552cd7511b716ef17&file=fileadmin/user_upload/80_Dept/G_Gesundheit/staffonly/DL/UEbersicht_Fuehrungskompetenzen_G.pdf
- Greenleaf, R. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

- Habermas, J. (2009). *Theorie des kommunikativen Handelns* (7. Aufl., Bd. 1175). Suhrkamp.
- Herche, J., & Engelland, B. (1996). Reverse-polarity items and scale unidimensionality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 366–374.
- Hertel, G., & Orlikowski, B. (2018). Projektmanagement in ortsverteilten „virtuellen“ Teams. In M. Wastian, I. Braumann, L. von Rosenstiel, & M. A. West (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Projektmanagement* (S. 331–350). Springer.
- Horx, M. (2020). *Die Welt nach Corona. Die Corona-Rückwärts-Prognose: Wie wir uns wundern werden, wenn die Krise „vorbei“ ist*. <https://www.horizont.net/marketing/kommentare/die-corona-rueckwaerts-prognose-wie-wir-uns-wundern-werden-wenn-die-krise-vorbei-ist-181752>.
- HR-Rahmenkonzept der Personalentwicklung, ZHAW*. (2018). Human Resources. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. https://gmpublic.zhaw.ch/GPMDocProdZPublic/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/Z_FK_Rahmenkonzept_Personalentwicklung_ZHAW.pdf
- HR-Strategie 2025, ZHAW*. (2018). Human Resources. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/V_Finzen_und_Services/V_Human_Resources/_Dokumente/HR-Strategie/ZW_HR_Strategie_RZ.pdf
- Jensen, H. S. (2010). *The Organisation of the University* (Working Paper No. 14). Danish School of Education, University of Aarhus.
- Josef, B., & Back, A. (2019). Coworking aus Unternehmenssicht—Out of Office, into the Flow? *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 56(4), 780–794. <https://doi.org/10.1365/s40702-019-00547-0>
- Kehm, B. M. (2012). Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? - Neue Theorien zur ‚Organisation Hochschule‘. In U. Wilkesmann & C. J. Schmid (Hrsg.), *Hochschule als Organisation* (S. 17–25). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18770-9_1
- Keller, C., & Knafla, I. (2019). Selbstführung als zentrale Kompetenz in digitalen und flexiblen Arbeitswelten. In C. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0* (S. 137–151). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58411-8_11
- Kels, P., & Kaudela-Baum, S. (2019). Experten führen. Konstruktive Haltungen, Kompetenzen und Handlungsstrategien entwickeln. In P. Kels & S. Kaudela-Baum (Hrsg.), *Experten führen: Modelle, Ideen und Praktiken für die Organisations- und Führungsentwicklung* (S. 429–464). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23028-9_21
- Kruse, P. (2020). *Next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität: Veränderung durch Vernetzung* (9., um ein Geleitwort erweiterte Auflage). GABAL.
- Kühl, S. (2020). Jeder lacht für sich allein. Zum Unterschied von Interaktion unter Anwesenden und unter Abwesenden. *Forschung & Lehre*, 27(5), 398–399.
- Kunze, F., Hampel, K., & Zimmermann, S. (2020). *Homeoffice in der Corona-Krise – eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt?* (Policy Paper Nr. 02). Universität Konstanz. <https://www.progressives-zentrum.org/homeoffice-corona/>
- Lave, J., & Wenger, E. 1991. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Leitbild und Hochschulstrategie 2015 – 2025, ZHAW*. (2015). Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. <https://www.zhaw.ch/storage/hochschule/ueber-uns/zhaw-leitbild-strategie-2015-2025-de.pdf>

- Mair, S. (2020, Oktober 8). Agil im Homeoffice. *Handelszeitung*, 25.
- Massnahmen zur Mitarbeitenden Befragung 2018, ZHAW. (2018). Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. <https://intra.zhaw.ch/rektorat-hs-leitung/hochschulleitung/mitarbeitendenbefragung/>
- Mintzberg, H. (1998). Covert Leadership: Notes on managing professionals. *Harvard Business Review*, 76, 140–148.
- Mitarbeitendenbefragung 2018, ZHAW. (2018). Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/R_Rektorat/R_Hochschulleitung/Mitarbeitendenbefragung/MA-Befragung-Ergebnisbericht-ZHAW-2018.pdf
- Nicholson, J., & Kurucz, E. (2019). Relational Leadership for Sustainability: Building an Ethical Framework from the Moral Theory of ‘Ethics of Care’. *Journal of Business Ethics*, 156(1), 25–43. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3593-4>
- Novartis bietet Home Office für immer an. (2020, Juli 23). <https://www.horizont.net/schweiz/nachrichten/new-work-novartis-bietet-home-office-fuer-immer-an-184532>
- Novartis kontrolliert Mitarbeitende im Home-Office. (2020). <https://www.nau.ch/news/wirtschaft/novartis-kontrolliert-mitarbeitende-im-home-office-65781036>
- Oldenburg, R. (1999). *The great good place: Cafés, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the hearth of a community*. Da Capo Press.
- OSB. (2020). *Remote Leadership*. https://www.osb-i.com/fileadmin/user_upload/Grafik_Remote_Leadership01.png
- Pellert, A. (2000). Expertenorganisationen reformieren. In A. Hanft (Hrsg.), *Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien* (S. 39–55). Luchterhand.
- Projektdatenbank ZHAW. (2020). <https://www.zhaw.ch/de/forschung/forschungsdatenbank/projektdetail/projektid/3010/>
- Rosa, H. (2014). *Beschleunigung: Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne* (10. Aufl., Bd. 1760). Suhrkamp.
- Scheidegger, N., & Bühlmann, B. (2019). Der digitale Arbeitsplatz – Management der Team-Kommunikation von Wissensarbeitern bei Evernote Europa. In A. Uhl & S. Loretan (Hrsg.), *Digitalisierung in der Praxis* (S. 241–253). Springer.
- Schein, E. H. (2018). *Humble Leadership*. Berrett-Koehler Publishers.
- Schreier, M., & Odağ, Ö. (2017). Mixed-Methods-Forschung in der Psychologie. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (2. Aufl., S. 263–277). Springer.
- Sennett, R. (2010). *Der flexible Mensch: Die Kultur des neuen Kapitalismus* (8. Aufl.). Berliner Taschenbuch.
- Strategie LSFM 2025, ZHAW. (2016). Life Science and Facility Management. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. https://gpmpublic.zhaw.ch/GPMDocProdZPublic/Fuehrungsgrundlagen/N_SD_Strategie_LSFM.pdf
- Ulich, E., & Wiese, B. S. (2011). *Life Domain Balance: Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität*. Gabler.
- Virilio, P. (2015). *Rasender Stillstand: Essay. Bd. 13414: Kultur & Medien* (5. Aufl.). Fischer Taschenbuch.
- Weick, K. E. (2015). *Managing the Unexpected*. John Wiley & Sons, Inc.
- Wilkesmann, U. (2012). *Hochschule als Organisation*. Springer VS.
- Zirkler, M., & Herzog, J. (2021). Inclusive Leadership: Die Gestaltung von Zusammengehörigkeit als zentrale Herausforderung in der digitalen Arbeitswelt. *Zeitschrift Wirtschaftspsychologie*, 2/2021.

10 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Führung von Experten. Modell nach Kels und Kaudela-Baum (2019)	8
Abbildung 2 Führungslandkarte ZHAW (HR-Rahmenkonzept der Personalentwicklung, ZHAW, 2018)	9
Abbildung 3 Finanzen und Services <i>Baumstark</i> (F&S Baumstark, 2018, S. 6-7)	10
Abbildung 4 Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung 2018 zur Führung (<i>Mitarbeitendenbefragung ZHAW</i>)	11
Abbildung 5 Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung 2018 zur Führung (<i>Mitarbeitendenbefragung 2018</i> , S. 9)	12
Abbildung 6 Zusammensetzung der Fokusgruppen	13
Abbildung 7 Themenlandkarte der Fokusgruppen	14
Abbildung 8 Rücklauf nach Departement	18
Abbildung 9 Rangordnung der erlebten Herausforderungen bei der virtuellen Zusammenarbeit	19
Abbildung 10 Herausforderungen summiert – Unterschiede Führungskräfte vs. Mitarbeitende	19
Abbildung 11 Kommunikation und Zusammenarbeit – Unterschiede Führungskräfte vs. Mitarbeitende	20
Abbildung 12 Kommunikation und Zusammenarbeit – Unterschiede Führungskräfte vs. Mitarbeitende	21
Abbildung 13 Infrastruktur im Homeoffice – Unterschiede Führungskräfte vs. Mitarbeitende	22
Abbildung 14 Selbstmanagementkompetenzen im Lockdown – Unterschiede Führungskräfte vs. Mitarbeitende	23
Abbildung 15 Quelle erfahrener Wertschätzung – Unterschiede Führungskräfte vs. Mitarbeitende	24
Abbildung 16 Beurteilung Führungsverhalten im Lockdown –Perzeption Führungskräfte vs. Mitarbeitende	25
Abbildung 17 Faktoren Führungsverhalten im Lockdown –Perzeption Führungskräfte vs. Mitarbeitende	25
Abbildung 18 Führungsquelle vor dem Lockdown – Unterschiede Führungskräfte vs. Mitarbeitende	26
Abbildung 19 Führungsquelle im Lockdown - Unterschiede Führungskräfte vs. Mitarbeitende	26
Abbildung 20 Veränderung der Führungsquelle im Lockdown - Unterschiede Führungskräfte vs. Mitarbeitende	27
Abbildung 21 Veränderung der Führungsquelle im Lockdown - gesamt	27
Abbildung 22 Beurteilung Arbeitseffektivität – Unterschiede Führungskräfte vs. Mitarbeitende	28
Abbildung 23 Erwartungen und Hoffnungen für die Zukunft - Unterschiede Führungskräfte vs. Mitarbeitende	29
Abbildung 24 Arbeitsszenarien nach Amstutz und Schwehr (2014), zitiert nach Josef & Back (2019, S. 14)	30

11 Impressum

Herausgeberin

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Ein Kooperationsprojekt der ZHAW-Departemente Angewandten Psychologie, School of Management and Law sowie dem Human Resource Management ZHAW und ZHAW Digital

Autor*innen

Dr. Michael Zirkler, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie am Departement Angewandte Psychologie. Fachgruppe Organisationsentwicklung und -beratung. Arbeitsschwerpunkte: New Work, Führung mit Schwerpunkt auf Distanzführung, neue Führungsformate und Führungsethik.

Dr. Nicoline Scheidegger, Dozentin für Leadership an der School of Management and Law, Zentrum für Unternehmensentwicklung.

Arbeitsschwerpunkte: Leadership, Neue Arbeitswelten, Arbeitgeberattraktivität.

Alessia I. Bargetzi, wissenschaftliche Assistentin am Departement Angewandte Psychologie. Fachgruppe Organisationsentwicklung und -beratung.

Kooperationspartner

Armin Dittli (Human Resources ZHAW)

Prof. Daniel Baumann (ZHAW Digital)

12 Anhang

Anhang A: Digital Futures Fund: Special call for support of digitization projects in response to COVID-19: https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/R_Rektorat/ZHAW_digital/_Dokumente/call-digital-futures-fund_COVID-19_en.pdf

Anhang B: Leitbild und Hochschulstrategie 2015-2025: <https://www.zhaw.ch/storage/hochschule/ueber-uns/zhaw-leitbild-strategie-2015-2025-de.pdf>

Anhang C: HR-Strategie 2025: https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/V_Finzen_und_Services/V_Human_Resources/_Dokumente/HR-Strategie/ZW_HR_Strategie_RZ.pdf

Anhang D: HR-Rahmenkonzept der Personalentwicklung: https://gmppublic.zhaw.ch/GPMDocProdZPublic/1_Management/1_04_Governance/1_04_01_Fuehrungsgrundlagen/Z_FK_Rahmenkonzept_Personalentwicklung_ZHAW.pdf

Anhang E: Strategie LSFM: https://gmppublic.zhaw.ch/GPMDocProdZPublic/Fuehrungsgrundlagen/N_SD_Strategie_LSFM.pdf

Anhang F: Führungsgrundsätze School of Management and Law (SML), ZHAW: https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/80_Dept/W_School_of_Management/_Dokumente/staff/dokumente/closed/fuehrungsgrundsaeetze_sml_final.pdf

Anhang G: Führungskompetenzen Departement Gesundheit: https://intra.zhaw.ch/index.php?eID=tx_securedownloads&u=478&g=1&t=1600768858&hash=aa1b90d12b089c2a5f20ca8552cd7511b716ef17&file=fileadmin/user_upload/80_Dept/G_Gesundheit/staffonly/DL/UEbersicht_Fuehrungskompetenzen_G.pdf

Anhang H: F&S Baumstark, Finanzen & Services, ZHAW, https://collab.zhaw.ch/v/FuS/SiteCollectionDocuments/Baumstark_Booklet_4._Auflage.pdf

Anhang I: Führungsgrundsätze Departement Soziale Arbeit: https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/80_Dept/S_Soziale_Arbeit/Ueber_uns/Dept-S-Fuehrungsgrundsaeetze.pdf

Anhang J: Führungsgrundsätze Departement Psychologie: https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/80_Dept/P_Angewandte_Psychologie/_Dokumente/Allgemein/Fuehrungsgrundsaeetze_Dept._P_2012.pdf

Anhang K: Mitarbeiterbefragung 2018, ZHAW: https://intra.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/R_Rektorat/R_Hochschulleitung/Mitarbeitendenbefragung/MA-Befragung-Ergebnisbericht-ZHAW-2018.pdf

Anhang L: Deskriptive Statistik

Anhang M: Drehbuch Fokusgruppen

Anhang L

Statistische Daten zur Auswertung der Umfrage

I. Deskriptive Statistik aller Variablen – Führungskräfte vs. Mitarbeitende

			FK			MA			gesamt		
			N	MW	std.dev.	N	MW	std.dev.	N	MW	std.dev.
		Frage Was waren für Sie die grössten Herausforderungen im Zuge des Corona-Lockdowns und der damit verbundenen virtuellen Zusammenarbeit?									
Herausforderungen	H01	Vertrauen aufbauen	117	2.28*	1.231	451	2.03*	1.127	568	2.08	1.152
	H02	Konflikte lösen	115	2.60*	1.330	447	2.31*	1.224	562	2.37	1.250
	H03	Informationsfluss sicherstellen	118	3.45	1.337	447	3.27	1.282	565	3.30	1.295
	H04	Nutzung der Kommunikationstools	118	2.69	1.441	451	2.61	1.308	569	2.63	1.336
	H05	E-Mail-Überflutung	117	3.21***	1.279	453	2.57***	1.299	570	2.70	1.320
	H06	Arbeit und Privates ausbalancieren / Work-Life-Balance sicherstellen	118	3.59	1.322	453	3.54	1.397	571	3.55	1.381
	H07	Schlechte Erreichbarkeit der Personen	118	1.84**	0.961	451	2.18**	1.117	569	2.11	1.095
	H08	Verlust an informellem Austausch	117	4.14*	1.129	454	3.88*	1.259	571	3.93	1.237
	H09	Misstrauen anderer bezüglich eigener Arbeitsanstrengung im Homeoffice	118	1.36***	0.594	453	1.70***	1.037	571	1.63	0.972
	H10	Regeln für Remote Work etablieren	117	2.09	0.996	439	2.15	1.099	556	2.13	1.078
	H11	Technische Ausstattung	118	2.36	1.279	452	2.57	1.229	570	2.52	1.241
	H12	Entscheidungen fällen	118	2.03*	0.969	450	2.29*	1.096	568	2.24	1.075
	H13	Beziehungen aufbauen und erhalten	118	3.19	1.176	453	3.12	1.224	571	3.13	1.214
	H14	Arbeitsfortschritte erkennen	118	2.63	1.123	450	2.44	1.174	568	2.48	1.165
H-Sum	Summe Herausforderungen	118	37.31	7.774	454	36.37	9.080	572	36.57	8.828	

			FK			MA			gesamt		
			N	MW	std.dev.	N	MW	std.dev.	N	MW	std.dev.
		Frage Was haben Sie in Bezug auf Information, Kommunikation & Zusammenarbeit erlebt während des Lockdowns?									
Kommunikation	K15	Mir ist klar, auf welche Anfragen (Email, SMS, Telefonanruf, Videocall etc.) ich unmittelbar reagieren muss und bei welchen es reicht, sie erst am nächsten Tag zu beantworten.	118	4.36*	0.822	454	4.14*	0.927	572	4.19	0.910
	K09	Unbeabsichtigte Begegnungen finden nicht mehr statt, das fehlt.	117	4.26	1.054	452	4.10	1.102	569	4.14	1.093
	K14	Ich kann gut abschätzen, welchen Kommunikationskanal ich für einen Sachverhalt am besten benutze (Email, Telefon, Videocall etc.)	118	4.25*	0.829	454	4.02*	0.934	572	4.07	0.917
	K10	Der informale Austausch vor oder nach Meetings fehlt bei der Online-Kommunikation.	117	4.09**	1.259	453	3.74**	1.274	570	3.81	1.278
	K13	Ich kann gut abschätzen, wann (zeitlich) ich meine Kolleginnen und Kollegen am besten ansprechen kann.	118	3.83**	0.955	451	3.50**	1.122	569	3.57	1.097
	K12	Bei uns ist es auch virtuell möglich, Konflikte anzusprechen und schwierige Sachverhalte zu thematisieren.	117	3.72*	1.007	441	3.45*	1.080	558	3.50	1.070
	K02	Informationen werden bei uns proaktiv geteilt und ausgetauscht.	117	3.60	0.983	454	3.43	1.060	571	3.46	1.046
	K01	Ich muss vermehrt selber aktiv Meinungen und Informationen einholen.	118	3.26	1.128	453	3.12	1.167	571	3.15	1.159
	K03	Wir begegnen uns vermehrt auf Augenhöhe.	117	3.21	1.121	444	3.09	1.132	561	3.12	1.129
	K07	Wir organisieren regelmässig virtuelle Pausen, an denen man sich informal austauschen kann.	116	3.03	1.538	451	3.00	1.505	567	3.01	1.510
	K16	Die Abgrenzung von Arbeitszeit und Freizeit fällt mir schwer.	118	3.12	1.315	452	3.09	1.411	570	3.10	1.390
	K11	Wir feiern Erfolge (auch virtuell).	118	2.92	1.207	448	2.88	1.257	566	2.89	1.246
	K04	Die Kommunikation über die Hierarchieebenen hinweg gelingt besser als vorher.	118	2.68	1.253	443	2.55	1.103	561	2.58	1.136
	K05	Die Qualität unserer Kommunikation hat sich verbessert gegenüber früher.	118	2.63	1.204	448	2.54	1.088	566	2.56	1.113
	K08	Es finden zu viele Meetings statt, manchmal würde auch eine E-Mail ausreichen.	117	2.70*	1.205	453	2.42*	1.209	570	2.48	1.212
K06	Ich habe vermehrt Kontakt zu Personen, mit denen ich sonst nicht kommunizierte.	117	2.19	1.210	451	2.12	1.145	568	2.14	1.158	

			FK			MA			gesamt		
			N	MW %	std.dev.	N	MW %	std.dev.	N	MW %	std.dev.
		Frage Führung kann sich in Krisensituationen ändern. Von wem haben Sie VOR der Zeit des Lockdowns am ausgeprägtesten Führung erfahren (Führung = Ausrichtung auf gemeinsame Ziele)									
Laterale Führung VOR	LFV1	MA: - FK: eigene Mitarbeitende	43	36.4		-	-		-	-	
	LFV2	Team / direktes Arbeitsumfeld	67	56.8		262	57.7		329	57.5	
	LFV3	Projektleitung	18	15.3		99	21.8		117	20.5	
	LFV4	Linienvorgesetzte /-r	71	60.2		337	74.2		408	71.3	
	LFV5	Instituts- / Departementsleitung	41	34.7		82	18.1		123	21.5	
	LFV6	Hochschulleitung	6	5.1		8	1.8		14	2.4	
	LFV7	von mir selber	79	66.9		231	50.9		310	54.2	
	LFV8	von niemandem	0	0		13	2.9		13	2.3	

			FK			MA			gesamt		
			N	MW %	std.dev.	N	MW %	std.dev.	N	MW %	std.dev.
		Frage Von wem haben Sie WÄHREND der Zeit des Lockdowns am ausgeprägtesten «Führung» erfahren (Führung = Ausrichtung auf gemeinsame Ziele)									
Laterale Führung Während	LFN1	MA: - FK: eigene Mitarbeitende	37	31.4		-	-		-	-	
	LFN2	Team / direktes Arbeitsumfeld	66	55.9		227	50.0		293	51.2	
	LFN3	Projektleitung	16	13.6		95	20.9		111	19.4	
	LFN4	Linienvorgesetzte /-r	58	49.2		280	61.7		338	59.1	
	LFN5	Instituts- / Departementsleitung	35	29.7		82	18.1		117	20.5	
	LFN6	Hochschulleitung	11	9.3		27	5.9		38	6.6	
	LFN7	von mir selber	79	66.9		253	55.7		332	58.0	
	LFN8	von niemandem	2	1.7		21	4.6		23	4.0	

			FK			MA			gesamt		
			N	MW	std.dev.	N	MW	std.dev.	N	MW	std.dev.
		Frage MA: Was trifft auf Ihren Vorgesetzten / Ihre Vorgesetzte während des Lockdowns zu? Mein Vorgesetzter / meine Vorgesetzte... FK: Was trifft auf Sie als Führungskraft während des Lockdowns zu? Ich...									
Führungsverhalten	F01	MA: ...bringt mir einen Vertrauensvorschuss entgegen. FK: ... bringe meinen Mitarbeitenden einen Vertrauensvorschuss entgegen.	118	4.53*	0.676	450	4.36*	0.953	568	4.39	0.904
	F02	MA: ... hat mir bei der Ausgestaltung der Neuerungen in meinen Verantwortungsbereich viele Mitsprachemöglichkeiten gewährt. FK: ... habe meinen Mitarbeitenden bei der Ausgestaltung der Neuerungen in ihrem Verantwortungsbereich viele Mitsprachemöglichkeiten gewährt.	118	4.50***	0.663	448	4.22***	0.976	566	4.28	0.927
	F03	MA: ... hat mir Autonomie, Freiheitsgrade und Entscheidungskompetenzen gewährt. FK: ... habe meinen Mitarbeitenden Autonomie, Freiheitsgrade und Entscheidungskompetenzen gewährt.	117	4.61***	0.601	449	4.36***	0.925	566	4.41	0.873
	F04	MA: ... bringt mein Team dazu, gemeinsam für ein Ziel zu arbeiten. FK: ... bringe mein Team dazu, gemeinsam für ein Ziel zu arbeiten.	118	4.19***	0.830	448	3.77***	1.184	566	3.86	1.131
	F05	MA: ... hat strukturgebende Massnahmen und Regeln eingeführt und kommuniziert. FK: habe strukturgebende Massnahmen und Regeln eingeführt und kommuniziert.	118	3.60	1.071	450	3.40	1.285	568	3.44	1.246
	F06	MA: ... hat die Aufgabenverteilung gut sichergestellt. FK: ... habe die Aufgabenverteilung gut sichergestellt.	117	4.05***	0.839	449	3.65***	1.176	566	3.74	1.126
	F07	MA: ... verstand es, ein gutes Teamklima zu schaffen. FK: ... verstand es, ein gutes Teamklima zu schaffen.	116	4.12***	0.886	447	3.73***	1.235	563	3.81	1.181
	F08	MA: ... drückte auch online Wertschätzung aus für uns. FK: ... drückte auch online Wertschätzung aus für meine Mitarbeitenden.	118	4.43***	0.768	448	4.01***	1.217	566	4.10	1.150
	F09	MA: ... interessiert sich dafür, wie ich mich fühle und wie es mir geht. FK: ... interessiere mich dafür, wie sich meine Mitarbeitenden fühlen und wie es ihnen geht.	118	4.64***	0.649	452	3.89***	1.250	570	4.05	1.190
	F10	MA: ... zögerte Entscheidungen hinaus, bis es zu spät war. FK: ... zögerte Entscheidungen hinaus, bis es zu spät war.	117	1.51*	0.727	446	1.70*	1.017	563	1.66	0.966

			FK			MA			gesamt		
			N	MW	std.dev.	N	MW	std.dev.	N	MW	std.dev.
		Frage Was trifft auf Sie zu während des Lockdowns?									
Selbstmanagement	SM01	Mir gelang es gut, meinen Arbeitstag zu regeln.	118	4.03	0.956	453	4.04	0.986	571	4.03	0.979
	SM02	Ich konnte mich auch ohne Führung gut selber motivieren.	118	4.57*	0.660	452	4.40*	0.830	570	4.44	0.800
	SM03	Mir gelang es, die Arbeit rechtzeitig beiseite zu legen, damit meine Freizeit und Erholung nicht zu kurz kamen.	118	3.00*	1.288	452	3.28*	1.261	570	3.22	1.271
	SM04	Ich verzichtete zugunsten der Arbeit auf ausgleichende Freizeitaktivitäten.	118	2.86	1.358	451	2.62	1.300	569	2.67	1.315
	SM05	Durch die Home-Office-Situation fühlte ich mich einsamer als sonst bei der Arbeit.	117	2.72*	1.591	453	3.09*	1.384	570	3.01	1.435
	SM06	Ich fühlte mich manchmal überfordert.	118	2.08	1.144	452	2.30	1.185	570	2.26	1.179
	SM07	Ich habe viel lernen können während des Lockdowns.	118	3.92	1.114	452	3.74	1.062	570	3.78	1.074
	SM08	Der Umgang mit den digitalen Tools hat mir keine Schwierigkeiten bereitet (z.B. Whiteboards, Zoom, Teams, Breakout-Gruppen etc.).	118	4.13	1.114	454	4.07	1.067	572	4.08	1.076

			FK			MA			gesamt		
			N	MW	std.dev.	N	MW	std.dev.	N	MW	std.dev.
Kontrolle	F11	MA: Meine Führungskraft möchte uns im Büro haben. Dann weiss er / sie besser, wer was wann macht. FK: Ich möchte meine Mitarbeitenden im Büro haben, dann weiss ich besser, wer was wann macht.	118	2.14	1.093	446	2.15	1.150	564	2.15	1.138
	F12	Mitarbeitende, die im Büro sind, leisten mehr.	118	1.76	1.084	449	1.76	0.972	567	1.76	0.995
		Frage – Offene Frage									
	Z7	Möchten Sie uns noch etwas mitteilen, das bisher nicht zur Sprache kam und Sie für wichtig empfinden?									

Signifikanzen des Mittelwertvergleichs zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden: *** p <= 0.001, ** p <= 0.01, * p <= 0.05

Signifikante Unterschiede: Variablen sind grün unterlegt

Skala 1-5

II. Faktoren und Skala Kommunikation – Führungskräfte vs. Mitarbeitende

			FK			MA			gesamt		
			N	MW	std.dev.	N	MW	std.dev.	N	MW	std.dev.
		Frage Was haben Sie in Bezug auf Information, Kommunikation & Zusammenarbeit erlebt während des Lockdowns?									
Faktor 1	K15	Mir ist klar, auf welche Anfragen (Email, SMS, Telefonanruf, Videocall etc.) ich unmittelbar reagieren muss und bei welchen es reicht, sie erst am nächsten Tag zu beantworten.	118	4.36	0.822	454	4.14	0.927	572	4.19	0.910
	K14	Ich kann gut abschätzen, welchen Kommunikationskanal ich für einen Sachverhalt am besten benutze (Email, Telefon, Videocall etc.)	118	4.25	0.829	454	4.02	0.934	572	4.07	0.917
	K13	Ich kann gut abschätzen, wann (zeitlich) ich meine Kolleginnen und Kollegen am besten ansprechen kann.	118	3.83	0.955	451	3.50	1.122	569	3.57	1.097
	K16r	Die Abgrenzung von Arbeitszeit und Freizeit fällt mir NICHT schwer. (recodiert)	118	2.88	1.315	452	2.91	1.411	570	2.90	1.390
	K_F1	Score Faktor 1 – Sicherheit mit Kommunikationstools Cronbachs Alpha = 0.714	118	3.83**	0.666	454	3.64**	0.802	572	3.68	0.780
Faktor 2	K02	Informationen werden bei uns proaktiv geteilt und ausgetauscht.	117	3.60	0.983	454	3.43	1.060	571	3.46	1.046
	K12	Bei uns ist es auch virtuell möglich, Konflikte anzusprechen und schwierige Sachverhalte zu thematisieren.	117	3.72	1.007	441	3.45	1.080	558	3.50	1.070
	K11	Wir feiern Erfolge (auch virtuell).	118	2.92	1.207	448	2.88	1.257	566	2.89	1.246
	K_F2	Score Faktor 2 – Gutes Kommunikationsklima Cronbachs Alpha = 0.617	118	3.41	0.773	454	3.25	0.861	572	3.28	0.845
Faktor 3	K04	Die Kommunikation über die Hierarchieebenen hinweg gelingt besser als vorher.	118	2.68	1.253	443	2.55	1.103	561	2.58	1.136
	K05	Die Qualität unserer Kommunikation hat sich verbessert gegenüber früher.	118	2.63	1.204	448	2.54	1.088	566	2.56	1.113
	K06	Ich habe vermehrt Kontakt zu Personen, mit denen ich sonst nicht kommunizierte.	117	2.19	1.210	451	2.12	1.145	568	2.14	1.158
	K03	Wir begegnen uns vermehrt auf Augenhöhe.	117	3.21	1.121	444	3.09	1.132	561	3.12	1.129
	K_F3	Score Faktor 3 – Bessere Kommunikationsqualität Cronbachs Alpha = 0.731	118	2.68	0.930	453	2.58	0.818	571	2.60	0.843

Faktor 4	K09r	Unbeabsichtigte Begegnungen finden nicht mehr statt, das fehlt NICHT. (recodiert)	117	1.74	1.054	452	1.9	1.102	569	1.86	1.093
	K10r	Der informale Austausch vor oder nach Meetings fehlt bei der Online-Kommunikation NICHT. (recodiert)	117	1.91	1.259	453	2.26	1.274	570	2.19	1.278
	K01r	Ich muss NICHT vermehrt selber aktiv Meinungen und Informationen einholen. (recodiert)	118	2.74	1.128	453	2.88	1.167	571	2.85	1.159
	K_F4	Score Faktor 4 – Fehlen von informalem Austausch Cronbachs Alpha = 0.683	118	2.12*	0.945	453	2.35*	0.910	572	2.30	0.921
Faktor 5	K07	Wir organisieren regelmässig virtuelle Pausen, an denen man sich informal austauschen kann.	116	3.03	1.538	451	3.00	1.505	567	3.01	1.510
	K_F5	Score Faktor 5 – Organisation von informalem Austausch	116	3.03	1.538	451	3.00	1.505	567	3.01	1.510

Signifikanzen des Mittelwertvergleichs zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden: *** p <= 0.001, ** p <= 0.01, * p <= 0.05
Item «Es finden zu viele Meetings statt, manchmal würde auch eine E-Mail ausreichen» wurde ausgeschlossen.

III. Führungsverhalten – Faktoren

			FK			MA			gesamt		
			N	MW	stv.dev.	N	MW	stv.dev.	N	MW	stv.dev.
		Frage MA: Was trifft auf Ihren Vorgesetzten / Ihre Vorgesetzte während des Lockdowns zu? Mein Vorgesetzter / meine Vorgesetzte... FK: Was trifft auf Sie als Führungskraft während des Lockdowns zu?									
Entscheidungsfreiheit	F01	MA: ...bringt mir einen Vertrauensvorschuss entgegen. FK: ... bringe meinen Mitarbeitenden einen Vertrauensvorschuss entgegen.	118	4.53*	0.676	450	4.36*	0.953	568	4.39	0.904
	F02	MA: ... hat mir bei der Ausgestaltung der Neuerungen in meinen Verantwortungsbereich viele Mitsprachemöglichkeiten gewährt. FK: ... habe meinen Mitarbeitenden bei der Ausgestaltung der Neuerungen in ihrem Verantwortungsbereich viele Mitsprachemöglichkeiten gewährt.	118	4.50***	0.663	448	4.22***	0.976	566	4.28	0.927
	F03	MA: ... hat mir Autonomie, Freiheitsgrade und Entscheidungskompetenzen gewährt. FK: ... habe meinen Mitarbeitenden Autonomie, Freiheitsgrade und Entscheidungskompetenzen gewährt.	117	4.61***	0.601	449	4.36***	0.925	566	4.41	0.873
	F_E	Score Cronbachs Alpha = 0.863	118	4.54***	0.502	452	4.31***	0.852	570	4.36	0.798

AO	F04	MA: ... bringt mein Team dazu, gemeinsam für ein Ziel zu arbeiten. FK: ... bringe mein Team dazu, gemeinsam für ein Ziel zu arbeiten.	118	4.19***	0.830	448	3.77***	1.184	566	3.86	1.131
	F05	MA: ... hat strukturgebende Massnahmen und Regeln eingeführt und kommuniziert. FK: habe strukturgebende Massnahmen und Regeln eingeführt und kommuniziert.	118	3.60	1.071	450	3.40	1.285	568	3.44	1.246
	F06	MA: ... hat die Aufgabenverteilung gut sichergestellt. FK: ... habe die Aufgabenverteilung gut sichergestellt.	117	4.05***	0.839	449	3.65***	1.176	566	3.74	1.126
	F_AO	Score Cronbachs Alpha = 0.820	118	3.94***	118	453	3.61***	1.063	571	3.68	1.000
MO	F07	MA: ... verstand es, ein gutes Teamklima zu schaffen. FK: ... verstand es, ein gutes Teamklima zu schaffen.	116	4.12***	0.886	447	3.73***	1.235	563	3.81	1.181
	F08	MA: ... drückte auch online Wertschätzung aus für uns. FK: ... drückte auch online Wertschätzung aus für meine Mitarbeitenden.	118	4.43***	0.768	448	4.01***	1.217	566	4.10	1.150
	F09	MA: ... interessiert sich dafür, wie ich mich fühle und wie es mir geht. FK: ... interessiere mich dafür, wie sich meine Mitarbeitenden fühlen und wie es ihnen geht.	118	4.64***	0.649	452	3.89***	1.250	570	4.05	1.190
	F_MO	Score Cronbachs Alpha = 0.873	118	4.40***	0.578	453	3.87***	1.125	571	3.98	1.057

Anhang M

Drehbuch der Fokusgruppen

Wer	Was	Zeit
Michael Zirkler Alessia I. Bargetzi Delia Humbel	Begrüssung, Vorstellung des Projekts, Vorstellung der beteiligten Personen, Ziel der Fokusgruppe, Ablauf. Einholung des Einverständnisses zur Videoaufzeichnung	10'
Kleingruppen	2 Breakout-Gruppen (je eine Moderator*in pro Breakout-Gruppe): <ul style="list-style-type: none"> • Welche Erfahrungen haben Sie in den letzten Wochen in Bezug auf Führung konkret gemacht? <ul style="list-style-type: none"> a) führen b) geführt werden • Was war anders als sonst, als vor dem Lockdown? • Wo gab es Überraschungen (positive wie negative)? • Welche neuen Perspektiven, Möglichkeiten, Funktionalitäten etc. haben Sie entdeckt? • Womit würden Sie in Bezug auf Distanzführung gerne weiter experimentieren, mehr erfahren, sich entwickeln? 	45'
	----- Pause -----	10'
Alle	Plenum: Austausch und Diskussion <ul style="list-style-type: none"> • Moderator*innen präsentieren kurz die wesentlichen Erkenntnisse • Offener Austausch aller Beteiligten 	20'
Alle	Zusammenfassung, Abschluss, Dank, weiteres Vorgehen.	5'

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



Dr. Michael Zirkler, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie
ZHAW Departement Angewandte Psychologie, Psychologisches Institut
michael.zirkler@zhaw.ch

Dr. Nicoline Scheidegger, Dozentin für Leadership
ZHAW School of Management and Law, Zentrum für Unternehmensentwicklung
nicoline.scheidegger@zhaw.ch

Alessia I. Bargetzi, wissenschaftliche Assistentin
ZHAW Departement Angewandte Psychologie, Psychologisches Institut
alessia.bargetzi@zhaw.ch