

**Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
Fakultät Life Sciences**

Veränderung der Mitarbeiterführung und internen Kommunikation durch den Ausbruch der Corona-Pandemie in Unternehmen – Ergebnisse einer quantitativen Untersuchung mittels Onlinebefragung und Handlungsempfehlungen

Masterarbeit

im Studiengang Food Science

vorgelegt von

**Tanja Wende**

am 01.02.2022

Gutachter:	Prof. Dr. Birgit Käthe Peters	Betreuende Prüferin (HAW Hamburg)
Gutachter:	Prof. Dr. Christoph Wegmann	Zweiter Prüfer (HAW Hamburg)

*In dieser Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.*

## Danksagungen

Die Masterarbeit wurde in enger Zusammenarbeit mit Frau Prof. Dr. Peters angefertigt und stellt den Abschluss meines Studiums im Studiengang Food Science an der HAW Hamburg dar.

Ich möchte mich an dieser Stelle recht herzlich bei allen bedanken, die zu dieser Arbeit beigetragen haben. Mein besonderer Dank gilt:

Frau Prof. Dr. Peters für die gemeinsam erarbeitete Aufgabenstellung und die Betreuung der Masterarbeit. Auch möchte ich mich für die kompetente Beratung und Unterstützung durch viele Zoom-Meetings bedanken, die bei der kontinuierlichen Verbesserung des Fragebogens geholfen haben, sodass er viele Themenbereiche abdeckt und die Überprüfung der aufgestellten Hypothesen zulässt.

Herrn Prof. Dr. Wegmann für die Zweitbetreuung der Arbeit, sowie die Unterstützung bei der Feinabstimmung und dem Pretest für den Fragebogen.

Frau Dr. Schröder von foodactive e.V. für das Interesse an der Fragestellung und das Weiterleiten des Umfragelinks im Newsletter ihres Vereins, wodurch Teilnehmer generiert werden konnten.

Meinen Freunden und meiner Familie für die Zusprüche, Aufmunterungen und Motivationschübe, aber auch dafür, dass sie nicht müde wurden, mich daran zu erinnern, dass es auch ein Leben außerhalb des Studiums gibt. Besonders meinen Freund Michi möchte ich hervorheben, der mich stets unterstützt und motiviert hat, sowie auch meinen Vater, meinen Bruder und Eva, die mich durch ihr Korrekturlesen auf den richtigen Weg gebracht haben.

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	VI
Abkürzungsverzeichnis .....	VII
Zusammenfassung .....	1
Abstract .....	2
1. Einleitung.....	3
1.1. Covid-19 .....	4
1.2. Interne Kommunikation .....	5
1.3. Führung .....	6
1.4. Führung auf Distanz .....	11
2. Methode .....	15
2.1. Systematische Literaturrecherche.....	15
2.2. Onlinebefragung .....	19
2.3. Verwendete Tools.....	22
3. Ergebnisse.....	26
3.1. Demografische Daten .....	28
3.2. Kommunikation.....	34
3.3. Führung .....	43
3.4. Vergleich der Daten .....	61
4. Diskussion .....	64
4.1. Methodendiskussion .....	64
4.2. Ergebnisdiskussion.....	66
5. Schlussfolgerung .....	75
Literaturverzeichnis.....	77
Eidesstattliche Erklärung .....	81
Anhang .....	82

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirkweisen der transaktionalen und transformationalen Führung.....	11
Abbildung 2: Facetten der Kommunikations- und Medienkompetenz .....	14
Abbildung 3: Flussdiagramm der Literaturrecherche bei PubMed .....	16
Abbildung 4: Flussdiagramm der Literaturrecherche bei ScienceDirect .....	17
Abbildung 5: Flussdiagramm der Literaturrecherche bei Google Scholar .....	18
Abbildung 6: Beispiel einer endpunktbenannten Skala.....	20
Abbildung 7: Standardnormalverteilung .....	24
Abbildung 8: Bevölkerungspyramide der Teilnehmer nach Altersgruppen.....	28
Abbildung 9: Formale Position im Unternehmen .....	29
Abbildung 10: Größe der Unternehmen .....	29
Abbildung 11: Alter der Unternehmen .....	30
Abbildung 12: Dauer der Betriebszugehörigkeit .....	30
Abbildung 13: Tätigkeitsbereiche .....	31
Abbildung 14: Tage im Homeoffice .....	31
Abbildung 15: Nutzung der internen Kommunikationskanäle (Auszug) .....	34
Abbildung 16: Nutzungshäufigkeiten der internen Kommunikationskanäle (Auszug) .....	35
Abbildung 17: Gründe für die Nutzung der Kommunikationskanäle.....	38
Abbildung 18: Veränderung der Besprechungskultur .....	39
Abbildung 19: Beurteilung der Informationshäufigkeit .....	40
Abbildung 20: Bewertung der Informationen .....	40
Abbildung 21: Auswertung über Häufigkeit eines rechtzeitigen Informationserhalts .....	41
Abbildung 22: Auswertung über Häufigkeit eines ausreichenden Informationserhalts .....	42
Abbildung 23: Wöchentliche Zeit der Führungskräfte für ihre Mitarbeiter .....	43
Abbildung 24: Boxplots Spielraum, Rollen und Aufgaben .....	44
Abbildung 25: Bewertung der Meinung und des Miteinanders.....	45
Abbildung 26: Boxplots Einschätzung, Beziehung, Arbeitsklima, Problemlösung.....	46
Abbildung 27: Häufigkeit der Verhaltensweisen gegenüber den Mitarbeitern (Auszug)....	47
Abbildung 28: Selbsteinschätzung der Führungseigenschaften .....	49
Abbildung 29: Selbsteinschätzung der Führungsstile vor Corona .....	49
Abbildung 30: Selbsteinschätzung der Führungsstile aktuell.....	49
Abbildung 31: Veränderung der selbstständigen Arbeitsweise durch Corona .....	50
Abbildung 32: Allgemeine Zufriedenheit mit der Führungskraft .....	51
Abbildung 33: Zufriedenheit mit den Führungsaspekten .....	52
Abbildung 34: Veränderung der Beziehung zum Vorgesetzten seit der Pandemie.....	53
Abbildung 35: Einschätzung über die Zeit des Vorgesetzten.....	53

Abbildung 36: Boxplots Spielraum, Rollen und Aufgaben .....	54
Abbildung 37: Bewertung der Meinung und des Miteinanders.....	55
Abbildung 38: Boxplots Einschätzung, Beziehung, Arbeitsklima, Problemlösung.....	56
Abbildung 39: Häufigkeit der Verhaltensweisen gegenüber den Mitarbeitern (Auszug)....	58
Abbildung 40: Beurteilung der Führungseigenschaften des Vorgesetzten.....	59
Abbildung 41: Beurteilung des Führungsstils des Vorgesetzten.....	59
Abbildung 42: Veränderung der eigenen Selbstständigkeit durch Corona.....	60
Abbildung 43: Zeit in Stunden pro Woche für die Mitarbeiter vor der Pandemie.....	61
Abbildung 44: Zeit in Stunden pro Woche für die Mitarbeiter aktuell .....	62

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ein- und Ausschlusskriterien für die Literaturrecherche .....	15
Tabelle 2: Kolmogorov-Smirnov-Test (Auszug).....	27
Tabelle 3: Kreuztabelle der Größe des Unternehmens und der Altersgruppe .....	32
Tabelle 4: Wilcoxon-Test (Auszug) .....	36
Tabelle 5: Vergleiche der Mediane für die Kommunikationskanäle .....	36
Tabelle 6: Effektstärke der Unterschiede .....	37
Tabelle 7: Vergleich der Mediane zu den Gründen der Nutzung.....	38
Tabelle 8: Lagemaße Spielraum, Rollen und Aufgaben .....	44
Tabelle 9: Lagemaße Einschätzung, Beziehung, Arbeitsklima, Problemlösung.....	46
Tabelle 10: Lagemaße für Zufriedenheit mit der Führungskraft.....	52
Tabelle 11: Lagemaße Spielraum, Rollen und Aufgaben .....	54
Tabelle 12: Lagemaße Einschätzung, Beziehung, Arbeitsklima, Problemlösung.....	57
Tabelle 13: Lagemaße für die Zeit pro Woche .....	62

## Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
Covid-19	Coronavirus Disease 2019
FK	Führungskräfte
MA	Mitarbeiter
SARS-CoV-2	Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus Type 2 ( <i>Schweres akutes respiratorisches Syndrom Coronavirus Typ 2</i> )
STD	Stunden
WHO	World Health Organisation ( <i>Weltgesundheitsorganisation</i> )

## Zusammenfassung

Durch den Ausbruch der Covid-19 Pandemie 2020 ergab sich ein drastischer Wandel, der sich in fast allen Lebensbereichen niederschlug. In dieser Masterarbeit wird daher die Fragestellung überprüft, ob und wie sich die interne Kommunikation und die Führung in Unternehmen seit der Pandemie verändert haben. Diese Zielsetzung wird durch Hypothesen gestützt, die in der Literatur zu finden sind.

Bei den Methoden wird zunächst eine systematische Literaturrecherche und anschließend eine Befragung mittels eines Onlinefragebogens durchgeführt. Die limitierte Verfügbarkeit von Studien und Fachliteratur ist auf die Aktualität des Themas zurückzuführen. Deshalb besteht weiterer Forschungsbedarf auf sozialwissenschaftlicher Ebene.

Aus den erhobenen Daten wird ersichtlich, dass es signifikante Veränderungen in der Nutzungshäufigkeit der Kommunikationskanäle gibt. Direkte Gespräche werden aktuell sehr viel seltener geführt als vor der Pandemie und Videokonferenzen und Chats haben einen erheblichen Aufschwung in ihrer Nutzungshäufigkeit erlebt. Zudem nutzen die Führungskräfte diese Kanäle nun, um als Ansprechpartner für ihre Mitarbeiter da zu sein und den Kontakt zu halten. Ein weiteres signifikantes Ergebnis zeigt sich im Handlungsspielraum, welcher aktuell sowohl von den Führungskräften selbst als auch von den Angestellten als größer als vor der Pandemie wahrgenommen wird. Die Mitarbeiter sehen jedoch auch die Beziehung zu ihrem Vorgesetzten als signifikant autoritärer als vor Corona an.

Wegen der geringen Teilnehmerzahl sind die Ergebnisse nicht repräsentativ. Die gewonnenen Daten können daher nur teilweise die aufgestellten Hypothesen bestätigen bzw. widerlegen.

Aus der Literatur werden zusätzlich Handlungsempfehlungen für den Umgang miteinander abgeleitet. Diese betreffen vor allem den wertschätzenden Umgang untereinander und das Anwenden eines flexiblen und partizipativen Führungsstils.

## Abstract

Due to the outbreak of the Covid-19 pandemic in 2020, a drastic change resulted, which was reflected in nearly all areas of life. This master thesis therefore examines the question of whether and how internal communication and leadership have changed since the pandemic. This objective is supported by hypotheses found in literature.

In terms of methods, a systematic literature review is conducted first, followed by a survey using an online questionnaire. The limited availability of studies and literature is due to the currentness of the subject. Therefore, there is a need for further research on a social scientific level.

The collected data shows that there have been significant changes in the frequency of use of the communication channels. Direct conversations are currently used much less frequently than prior to the pandemic, and video conferences and chats have seen a significant increase in their frequency of use. In addition, managers now use these channels to be there as a contact person for their employees and to keep in touch. Another significant result can be seen in the scope of action, which is currently perceived by both managers themselves and employees as greater than prior to the pandemic. However, employees also see their relationship with their supervisor as significantly more authoritarian than before corona. Because of the small number of participants, the results are not representative. The data obtained can therefore only partially confirm or falsify the hypotheses made.

Recommendations for action in dealing with each other are also derived from literature. These primarily concern appreciative interaction with one another and the application of a flexible and participative management style.

## 1. Einleitung

„Wenn ich nachdenke, was eigentlich die Grundlage der Führung sein muss,  
dann ist es die Fähigkeit zum Gespräch.“

Wolfgang Habel

Anhand dieses Zitates wird die Relevanz und der enge Zusammenhang zwischen Führung und Kommunikation deutlich, denn nicht nur in Krisenzeiten ist es wichtig, ausreichend miteinander zu kommunizieren, um Missverständnissen vorzubeugen und Transparenz zu schaffen.

Seit Beginn der Corona-Pandemie im April 2020 haben sich die Rahmenbedingungen für alle Lebensbereiche geändert und gerade für Unternehmen gab es viele Umstellungen wie beispielsweise vermehrt die Arbeit aus dem Homeoffice (Lengen et al., 2020). Stand April 2020 arbeiteten knapp 25 % der Deutschen aufgrund von Covid-19 ausschließlich im Homeoffice. Dies entspricht etwa 11,3 Millionen Menschen (Lindner, 2020, S. 4). Vor der Pandemie arbeiteten lediglich 4 % der Beschäftigten von zu Hause aus. Allerdings ist die Anzahl der Arbeitnehmer, die aus dem Homeoffice arbeiten, seit dem Rekordhoch im April 2020 aktuell wieder auf unter 20 % gesunken (Statista, 2021c).

In der vorliegenden Masterarbeit soll aufgrund der neuen Situation die Frage erörtert werden, ob und wie sich die interne Kommunikation und Mitarbeiterführung in Unternehmen durch die Covid-19 Pandemie verändert hat. Die hohe Aktualität und Bedeutung des Themas werden immer deutlicher sichtbar, da die Corona-Krise weiterhin anhält und die Gegebenheiten sich laufend verändern und Unternehmen darauf reagieren müssen. Dennoch wird der derzeitige Fokus stark auf den medizinischen Aspekt der Pandemie gelegt und die sozialwissenschaftlichen Bereiche bleiben daher vorerst wenig untersucht.

Die Ausarbeitung der Fragestellung stützt sich auf folgende Hypothesen, die auf die Aussagen verschiedener Autoren zurückzuführen sind, welche sich ebenfalls mit dem Thema auseinandergesetzt haben.

- I. Der Führungsstil ist demokratischer und weniger hierarchisch geworden (Amerland, 2021; Möckel et al., 2020).
- II. Führungskräfte lassen ihren Mitarbeitern mehr Handlungsfreiheit (Wortmann & Müller, 2020).
- III. Die Mitarbeiter übernehmen selbst mehr Verantwortung und sind selbstständiger (Bendien & Wisbauer, 2020; Hahn, 2020).
- IV. Das Miteinander ist wichtiger geworden und das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten, sowie der Zusammenhalt der Belegschaft hat sich positiv verändert (Bendien & Wisbauer, 2020; Buschardt, 2020).

- V. Die Soft Skills der Führungskräfte sind wichtiger geworden. Sie müssen ihren Mitarbeitern Halt und Orientierung geben sowie die Beziehungen und den Teamspirit wahren (Burkhart, 2020; Gallo & Stigliano, 2021; o. V., 2020).
- VI. Kommunikation findet häufiger, regelmäßiger, transparenter und klarer statt (Bendien & Wisbauer, 2020; Rischpler, 2021).
- VII. Durch die Kommunikation werden mehr Verständnis und Vertrauen geschaffen (Buschardt, 2020).
- VIII. Die internen Kanäle werden mehr genutzt (Hernandez & Crowley, 2020).

Die Fragestellung wird anhand eines Vorher-Nachher-Vergleiches untersucht, um mögliche Veränderungen zu identifizieren. Dieser Vergleich wird mithilfe einer Onlinebefragung von Angestellten in Unternehmen durchgeführt. Die gewonnenen Daten werden daraufhin ausgewertet und signifikante Ergebnisse diskutiert.

Im Folgenden wird zunächst der Hergang der Corona-Pandemie kurz erläutert und anschließend werden theoretische Grundlagen der internen Kommunikation und Führung dargelegt. Darauf folgt die Beschreibung der verwendeten Methoden der Literaturrecherche und der Onlinebefragung und danach werden die daraus gewonnenen Ergebnisse vorgestellt. Anschließend folgt die Diskussion der Methoden und der Ergebnisse mit abgeleiteten Handlungsempfehlungen und am Schluss wird ein Fazit gezogen.

### 1.1. Covid-19

Nach erstmaligem Auftreten im Dezember 2019 hat sich das neuartige Covid-19-Virus (*Coronavirus Disease 2019*) aus Wuhan, China, schnell international verbreitet. Diese Pandemie des Virus wurde von der WHO (*World Health Organisation*) als großes Risiko für die internationale Gesundheit eingestuft, da sie die Gesundheitssysteme, wie auch die Weltwirtschaft vor große Herausforderungen stellt (WHO, 2020).

Corona (Covid-19) ist eine ansteckende Krankheit, die durch das SARS-CoV-2 Virus (*Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus Type 2*) ausgelöst wird. Ein schwerer Verlauf wird vor allem älteren Menschen und Personen mit Vorerkrankungen wie Diabetes, Herz-Kreislauf-Erkrankungen oder Krebs prophezeit. Das Virus kann unter anderem durch Niesen, Husten und Sprechen übertragen werden (WHO, 2021).

Bis zum 1. November 2021 starben weltweit circa 5 Millionen Menschen an einer Corona-Infektion (Statista, 2021b). Insgesamt haben sich bis zum gleichen Zeitpunkt bereits knapp 247 Millionen Personen schon mit dem Virus angesteckt (Statista, 2021a).

Um die Verbreitung einzudämmen, wurden in Deutschland Maßnahmen ergriffen, indem jegliche Großveranstaltungen abgesagt und Kontaktbeschränkungen ausgesprochen wurden. Zudem wurde das Einhalten eines Mindestabstandes von 1,5 m zu anderen Personen, das Tragen eines Mund-Nasen-Schutzes und bundeslandabhängig zeitweise

Ausgangssperren verhängt. Außerdem wurden in sogenannten Lockdowns teilweise Geschäfte des Einzelhandels oder die Gastronomie komplett geschlossen und viele Unternehmen mussten ihre Mitarbeiter in Kurzarbeit versetzen; lediglich die Jobs, die als systemrelevant angesehen wurden, konnten unter Einhaltung von Infektionsschutzmaßnahmen weiter ausgeführt werden. Andere arbeiteten vermehrt oder ausschließlich aus dem Homeoffice (Damerow et al., 2020). In einem Beschluss der damaligen Bundeskanzlerin Merkel und der Regierungschefs der Länder vom 15. April 2020 wurden Unternehmen dazu verpflichtet, die Möglichkeiten zum Homeoffice zu schaffen, woraufhin im März und April 2020 bis zu 26 % der Angestellten diese Beschäftigungsart wählten (Lengen et al., 2020).

Durch die drastischen Änderungen der Umstände mussten viele Unternehmen kurzfristig und schnell neue Lösungen und Anpassungen für ihre Beschäftigten finden. Dadurch liegt die Vermutung nahe, dass sich innerhalb der Unternehmen die Art und Weise des Kommunizierens bzw. des Führens verändert haben könnte.

Das nächste Kapitel beschreibt die Grundlagen der internen Kommunikation.

### 1.2. Interne Kommunikation

Ein Unternehmen nutzt zur Führung die Kommunikation, um Ziele zu erreichen (Braun & Pundt, 2020, S. 143). Kommunikation wiederum nutzt Interaktionen zwischen Menschen, bei denen hinterfragt werden muss, welche gesendeten Informationen beim Empfänger wie ankommen. Durch Kommunikation werden nach Watzlawick (2013) stabile Beziehungen entwickelt und gefestigt. Zudem enthält laut Schulz von Thun (2017) jede Aussage die folgenden vier Botschaften:

- eine Sachinformation
- eine Selbstaussage
- einen Beziehungshinweis
- einen Appell.

Mit jeder kommunikativen Handlung erhält der Nachrichtempfänger also Informationen, die über die reine Sachinformation hinausgehen. Die nonverbale Kommunikation sollte ebenfalls nicht außer Acht gelassen werden. Tonfall, Mimik und Körpersprache drücken meist noch mehr aus als das Gesagte (Ebert, 2021, S. 96).

In der Unternehmenskommunikation sind unter anderem die Mitarbeiterkommunikation, die innerbetriebliche Kommunikation sowie das Human Resources Management angesiedelt, da sie definitorisch nicht klar voneinander abgegrenzt werden können. Sie stellt eine Verbindung zwischen den Individuen eines Unternehmens her, sodass Interaktionen und Koordination möglich werden. So können ineinandergreifende Verhaltensaktivitäten der Individuen gesteuert werden. Die interne Kommunikation beinhaltet somit alle kommunikativen

Prozesse, die für ein Unternehmen notwendig sind, um funktionieren und operieren zu können (Krämer & Pfizenmayer, 2020, S. 12f.). Die Hauptaufgaben der internen Kommunikation liegen in der Informationsversorgung, Motivation und Prozesskoordination. Sie hat also eine Dialog- und Informationsfunktion. Unter Dialogfunktionen werden Kontakt- und Orientierungsfunktionen angesehen während den Informationsfunktionen Anordnung, Koordination und ebenfalls Orientierung untergeordnet sind. Zudem schafft sie Vertrauen und Identifikation untereinander (Huck-Sand, 2009, S. 26; Reinmann & Hug, 2017, S. 10).

Die interne Kommunikation stellt eine wichtige Grundlage für Erklärungsmuster und Handlungsanweisungen der Unternehmensführung dar (Buchholz, 2017, S. 6). Sie hat das Ziel, die Organisation und ihrer Mitglieder auf die inhaltlich-strategischen Ziele der Unternehmensführung auszurichten. Es gibt vertikale und horizontale Kommunikationsströme, die entweder über die Stufen der Hierarchie hinweg oder zwischen nebeneinanderliegenden Funktionseinheiten laufen. Bei der vertikalen Kommunikation ist das Gegenstromprinzip von Interesse, da es ein Prozess des systematischen Zuhörens und Lernens ermöglicht, der durch Feedbacks zur Top-Down-Kommunikation realisiert wird. Die horizontale Kommunikation eröffnet einen funktionsübergreifenden Expertendialog (Buchholz, 2017, S. 16). Die interne Kommunikation wird in Unternehmen nicht nur durch direkte Gespräche, Telefonate und E-Mails unterstützt, sondern teilweise auch durch interne Social Media, Intranet, Newsletter oder Mitarbeiter-Apps (Engelhardt, 2020, S. 1). Für eine erfolgreiche Kommunikation ist der richtige Medienmix von Bedeutung. Die E-Mail stellt nach wie vor das wichtigste Kommunikationsinstrument dar, jedoch sind andere digitale Medien wie das Intranet am besten für arbeitsbezogene Informationen geeignet. Zudem sollten Mitgestaltungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter bestehen, da die Meinung und das Wissen der Mitarbeiter wertvoll sind (Engelhardt, 2020, 5f.).

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den Themen Führung und Führungsstil sowie der Führung auf Distanz in virtuellen Teams.

### 1.3. Führung

Eine Führungskraft ist unter anderem dafür zuständig, die Hintergründe, Interessen und Ambitionen ihrer Mitarbeiter wahrzunehmen, um diese individuell führen zu können. Da auch die Lebenssituation der Mitarbeiter einen Einfluss auf deren Arbeitsmotive und Arbeitsbereitschaft hat, ist es wichtig, die individuellen Ziele der Mitarbeiter zu verstehen. Außerdem erfüllt die Führungskraft eine wichtige Vorbildfunktion und sollte deswegen wertschätzend und respektvoll mit ihren Mitarbeitern umgehen (Graf et al., 2020, S. 31f.). Dies lässt sich unter anderem durch Vertrauen, Kommunikation auf Augenhöhe und einer Lernkultur realisieren (Ebert, 2021, S. 25f.).

Die folgenden Faktoren beeinflussen die Führungseffizienz einer Person:

- die **Führungsstruktur** mit ihrem Stil, Methoden und Instrumenten,
- die **Führungssituation**, die die Umstände, Art und Anforderungen der Aufgabe und die Gruppenstruktur beschreibt,
- die **Persönlichkeitsstruktur** von Mitarbeiter und Führungskraft, welche die Motive und Eigenschaften, wie auch Fähigkeiten und Erwartungen miteinschließt, und
- die **motivierenden Faktoren**, welche durch Anreize und Belohnungen, wie auch Sanktionen beschrieben werden können (Peters, 2020a, S. 54).

Laut Ebert (2021) sind Kommunikationsfähigkeit, Respekt, Vertrauen, sowie Zuverlässigkeit, Kritikfähigkeit und Kooperationsbereitschaft essenziell für ein erfolgreiches Team. Des Weiteren werden Verantwortungsbewusstsein, emotionale Intelligenz und Lernbereitschaft benötigt, damit aus unabhängigen Individuen ein Team wird (Ebert, 2021, S. 21).

Auf der einen Seite gibt es Führungskräfte, die auf einen Aufstieg hoffen und zudem für Veränderungen offen sind. Diese sind meist eher affektiv motiviert; das bedeutet, dass sie sich selbst als eine geborene Führungskraft ansehen. Meist führen sie ihre Mitarbeiter durch einen transformationalen oder charismatischen Führungsstil, welche weiter unten erläutert werden. Auf der anderen Seite gibt es die Führungskräfte, die sozial-normativ motiviert sind und ein Gefühl von Verantwortung und Pflicht besitzen, aus welchem heraus sie führen. Ihnen sind Sicherheit und Tradition wichtig, daher setzen sie meist auf einen transaktionalen Führungsstil (Kraus & Kreitenweis, 2020, S. 157f.).

Die Einteilung in Führungsstile wird daran angelehnt und anhand folgender Cluster vorgenommen: Kommunikationsfähigkeit, respektvolle, charismatische oder authentische Führung, transaktionale oder transformationale Führung. Diese Cluster werden im Folgenden vorgestellt.

### **Kommunikationsfähigkeit**

Gerade bei Führungskräften ist eine präzise und unterstützende Art der Kommunikation wichtig. Diese muss aber auf die Vielfältigkeit und Bedürfnisse der Mitarbeiter abgestimmt sein, wenn Mitarbeiter neue Erkenntnisse gewinnen sollen (Kraus & Kreitenweis, 2020, S. 161). Kommunikation auf Augenhöhe entsteht durch Wertschätzung und Respekt (Ebert, 2021, S. 57). Zudem ist Feedback essenziell, um sich weiterzuentwickeln, zu lernen und Beziehungen zu anderen gut zu gestalten. Auch dieses sollte wertschätzend und nicht gleichbedeutend mit Kritik sein. Positives Feedback ist eine wichtige Form der Anerkennung, die die Persönlichkeitsentwicklung begünstigt und Stärken und Talente der Mitarbeiter fördert. Hierbei geht es um Feedback in beide Richtungen, sowohl von oben nach unten, als auch von unten nach oben (Ebert, 2021, S. 89f.)

### **Respektvolle Führung**

Ein respektvoller Umgang miteinander bildet die Grundlage für sachliche Dialoge und trägt zum Lösen von Konflikten bei. Daher ist es auch wichtig, dass Respekt sowohl von dem Mitarbeiter als auch von der Führungskraft ausgeht. Häufig beklagen die Mitarbeiter die fehlende Wertschätzung seitens des Vorgesetzten, obwohl diese zu einer stärkeren Verpflichtung gegenüber dem Arbeitgeber führen könnte (Kraus & Kreitenweis, 2020, S. 169f.).

### **Charismatische Führung**

Charisma beschreibt die persönliche Ausstrahlung einer Person und ermöglicht die Kontrolle und Einflussnahme auf andere Personen (Braun & Pundt, 2020, S. 144).

Bei dieser Art der Führung werden die Dimensionen strategische Vision und deren Artikulation, Sensibilität für die Umwelt, Sensibilität für die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder, Übernahme persönlicher Risiken und unkonventionelles Verhalten abgebildet. Eine charismatische Führungskraft ist bereit, für ihre Vision hohe persönliche Risiken einzugehen und verhält sich unkonventionell, um die eigenen Ziele zu erreichen. Bei charismatischer Führung ist das Handeln von visionären Vorstellungen und Zielen geprägt, durch die die Mitarbeiter gewonnen werden können. Eine hohe Sensibilität für die Bedürfnisse seines Umfeldes unterstreicht die charismatischen Eigenschaften der Führungskraft (Kraus & Kreitenweis, 2020, S. 203).

Im Gegenzug bringen die Beschäftigten der Führungskraft absolutes Vertrauen, Akzeptanz und Loyalität entgegen, während der Vorgesetzte selbst eine ausgeprägt visionäre Kraft, Dominanz, hohes Selbstbewusstsein und einen Glauben an die eigenen Werte besitzt (Lippold, 2019, S. 7).

### **Authentische Führung**

Authentizität ist für ein widerspruchsfreies, glaubwürdiges Auftreten unerlässlich. Authentisch zu sein bedeutet, dass eine Person das tut, was sie sagt und das sagt, was sie tut (Bittner-Fessler & Häfelinger, 2018, S. 115).

Bei authentischer Führung ist es notwendig, dass die Führungskraft sich selbst kennt, weiß woran sie glaubt, und daher geradlinig, aufrichtig und den eigenen moralischen Werten entsprechend handelt. Dabei teilt sie Informationen, ermutigt zur offenen Kommunikation und hält an ihren Idealen und Werten fest, auch falls es Widerstände gibt. Dies schafft ein Vertrauensverhältnis zwischen den Mitarbeitern und dem Vorgesetzten. Teilweise kann Authentizität als eine Erweiterung des transformationalen Führungsstils angesehen werden (Kraus & Kreitenweis, 2020, S. 205-207).

Eine authentische Führungskraft ist sich ihrer Denk- und Verhaltensweise bewusst und wird deshalb als eine Person wahrgenommen, der sowohl die eigenen Werte, Kenntnisse und

Stärken als auch die der anderen bewusst sind. Diese Führungskräfte sind selbstbewusst, optimistisch und belastbar. Zudem haben sie hohe moralische Ansprüche. Die Konsistenz von Worten, Handlungen und Werten steht im Mittelpunkt. Sie führen nicht, um ihr Streben nach Macht oder Anerkennung zu befriedigen, sondern um ihre Werte und Überzeugungen zu verwirklichen. Alles in allem wird durch authentische Führung ein Vertrauensverhältnis zu den Kollegen aufgebaut, bei der es eine offene, ehrliche und transparente Kommunikation gibt. Dies führt zur Motivation der Mitarbeiter, die den Sinn und Zweck der Ziele verstehen können und sich daher den Herausforderungen und Konflikten mit Energie und Optimismus entgegenstellen (Unkrig, 2021, S. 255ff.).

### **Transaktionale Führung**

Diese Art der Führung ist durch eine Austauschbeziehung (Transaktion) zwischen Führungskraft und Mitarbeiter geprägt (Braun & Pundt, 2020, S. 149). Bei transaktionaler Führung sind Lob und Belohnung die zentralen Führungsinstrumente. Die Mitarbeiter bekommen Anerkennung, wenn sie ihre Aufgaben zur Zufriedenheit der Führungskraft ausführen. Zur Orientierung definiert der Vorgesetzte Aufgaben und Ziele, greift aber möglichst wenig ein und gibt Feedback. Der Erfolg transaktionaler Führung ist von den Merkmalen der Arbeitsaufgabe abhängig (Kraus & Kreitenweis, 2020, S. 194f.).

Die Führungskraft definiert und delegiert Aufgaben und setzt Ziele, für die sie Anreize oder Belohnungen in Aussicht stellt. Somit ist die Leistungserbringung der Mitarbeiter extrinsisch motiviert (Braun & Pundt, 2020, S. 149).

Die transaktionale Führung kann vor allem für Routineaufgaben verwendet werden, um Handlungssicherheit für die Mitarbeiter zu bieten. Dieses Führungskonzept hat klare Regeln und definierte Ziele (Fritz, 2016).

### **Transformationale Führung**

Bei einer transformationalen Führung steht die Vision des Unternehmens im Vordergrund, sodass die Mitarbeiter nicht nur die eigenen Interessen, sondern auch höhere Ziele verfolgen, weil sie von der Unternehmensvision überzeugt sind (Fritz, 2016). Die transformationale Führung ändert nachhaltig die Einstellungen und Gewohnheiten der Mitarbeiter aufgrund der Bedeutung der Arbeitsergebnisse und deren Anerkennung. Daraus resultiert eine größere Zufriedenheit bei Mitarbeitern und Kunden, sowie Produktivität und Rentabilität (Pelz, 2013).

Durch diese Art der Führung wird das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter gestärkt und motiviert sie somit, über ihre Grenzen hinauszugehen. Die Leistungsanforderungen der Führungskraft sind dabei herausfordernd. So geführte Mitarbeiter vertrauen und bewundern ihren Vorgesetzten und bringen ihm Respekt und Loyalität entgegen. Vor allem in Stresssituationen oder bei Herausforderungen sowie größerer Unsicherheit eignet sich der

transformationale Führungsstil. Bei Kommunikation über elektronische Medien ist dieser Führungsstil schwerer umzusetzen, da der Aufbau enger Beziehungen und der persönliche Kontakt enorm wichtig sind (Kraus & Kreitenweis, 2020, S. 196f.).

Die Leistungserbringung ist intrinsisch motiviert, da sich die Mitarbeiter durch Veränderung ihrer Haltung und Einstellung (Transformation) mit den Zielen identifizieren können (Braun & Pundt, 2020, S. 149).

Durch das beschriebene Führungskonzept sind die Führungskräfte persönliche Mentoren für ihre Mitarbeiter. Das führt auch dazu, dass die Führungskräfte zum Beispiel weniger anfällig für stressbedingte Probleme sind und über mehr persönliche Energie verfügen. Außerdem sind die Beziehungen untereinander bei einem transformationalen Führungsstil besser. Mitarbeiter zeigen mehr Kreativität, Leistung und Teamgeist und haben dadurch eine höhere Arbeitszufriedenheit (Pelz, 2016).

So zeigt sich, dass ein transformationales Führungskonzept positive Wirkungen auf alle Unternehmensteilnehmer hat. Die Führungskraft schafft eine Veränderung der Einstellungen und Wünsche der Geführten hinsichtlich Normen, Denkweisen und Strukturen. Die Elemente, die hierbei wichtig sind, sind Charisma, Inspiration, intellektuelle Stimulierung und individuelle Ansprache im Sinne von Coaching, Mentoring und Supervision (Peters, 2020b, S. 76).

Die Mitarbeiter sollen also intellektuell herausgefordert werden, um über den Tellerrand zu blicken und neue Denkweisen hervorzubringen. Das bringt auch ein Empowerment mit sich, sodass die Mitarbeiter eigenverantwortlich handeln. Dadurch ergeben sich keine verhärteten Hierarchiestrukturen und Denkmuster, sondern eine dezentralisierte Steuerung. Das Ziel sind somit möglichst selbstständige und eigenverantwortliche Mitarbeiter, die sich nicht scheuen, bei Problemen auf den Vorgesetzten zuzugehen (Peters, 2020b, S. 76–97).

Obwohl der transaktionalen und der transformationalen Führung unterschiedliche Wirkungsweisen zugrunde liegen, schließen sie sich gegenseitig nicht aus. Die transaktionale Führung kann für Mitarbeiter einen Handlungsrahmen liefern und Vertrauen schaffen, während die transformationale Führung die Erfolge auf eine höhere Ebene heben und die Einstellung der Mitarbeiter ändern kann, wie in Abbildung 1 dargestellt ist (Braun & Pundt, 2020, S. 150).

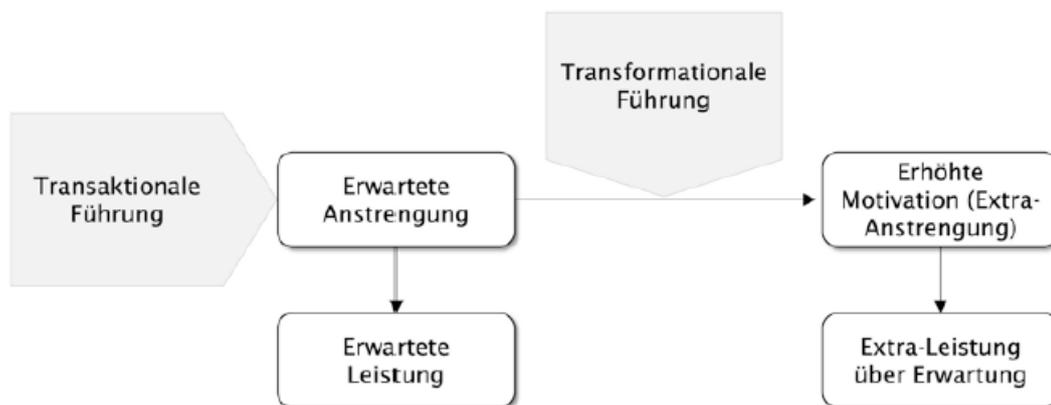


Abbildung 1: Wirkweisen der transaktionalen und transformationalen Führung (Braun & Pundt, 2020, S. 150)

Aus der Abbildung wird sichtbar, dass aus der transaktionalen Führung die erwartete Leistung resultiert und ein transformationaler Führungsansatz durch erhöhte Motivation zu besseren Leistungen über die Erwartung hinaus führt.

Nach der Beschreibung der Führungsstile folgt im nächsten Kapitel eine Sonderform der Führung, die durch das Arbeiten von unterschiedlichen Standorten aus möglich wird. Die Führung auf Distanz erlangt gerade durch den Ausbruch der Covid-19 Pandemie an Bedeutung, da die Anzahl der Personen zunimmt, die aus dem Homeoffice arbeiten.

#### 1.4. Führung auf Distanz

Homeoffice beschreibt die Verrichtung von Arbeit außerhalb des Gebäudes des Arbeitgebers. Für die meisten Personen bedeutet das, dass sie von zu Hause aus arbeiten (Lindner, 2020, S. 2). Es gibt auch hybride Teams, bei welchen einige der Beschäftigten vor Ort arbeiten, während andere im Homeoffice sind (Minder, 2020, S. 4). Durch die Arbeit aus dem Homeoffice ergibt sich für Führungskräfte die Führung auf Distanz. Generell ändern sich durch Führung auf Distanz nicht die Führungsaufgaben, sondern die Art und Weise, wie diese ausgestaltet werden (Graf et al., 2020, S. 125). Durch Führung werden Mitarbeiter maßgeblich in ihrer Leistungserbringung, ihrem Arbeitsalltag und ihrer Zufriedenheit beeinflusst. Die Aufgabe einer Führungsperson besteht darin, Einfluss auf das Verhalten ihrer Mitarbeiter zu nehmen, sie zu inspirieren und motivieren und mittels des eigenen Verhaltens Veränderungen hervorzubringen (Braun & Pundt, 2020, S. 141–143). Die Führung im

Homeoffice fordert eine Veränderung der Haltung der Führungskräfte (Minder, 2020, S. 4). Die Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, dass sich ihre Rolle und ihr Status ändern, da sie beispielsweise keine alleinige Entscheidungskompetenz oder stabile Abteilungszusammensetzungen mehr haben. Die Rahmenbedingungen ändern sich, daher ist es notwendig, dass die Mitarbeiter selbst mehr Verantwortung übernehmen, um schneller und flexibler handeln zu können. Besonders wichtig ist deshalb, klare Ziele festzulegen und diese transparent zu kommunizieren. Außerdem müssen zusammen neue Spielregeln für die Kommunikation vereinbart und Arbeitsbedingungen gestaltet werden, um die Kollegen aktiv mit einzubinden. Aufgaben und Verantwortlichkeiten müssen klar geregelt sein, um Verbindlichkeiten zu schaffen. Zudem sind regelmäßige Reflexionsmeetings gerade bei der Führung auf Distanz unverzichtbar (Graf et al., 2020, S. 120–124).

Es erfolgt eine Änderung des Verständnisses einer Führungsposition, die nicht kontrollieren, sondern im Team für Kooperation und Koordination der Ziele sorgen und des Weiteren den Austausch untereinander fördern soll (Roscher & Begerow, S. 13). Der Schlüssel zum Erfolg liegt bei der Führung auf Distanz in einer flexiblen Handlungsweise der Führungskraft, die den Führungsstil laufend an die Gegebenheiten anpasst. Um dies zu erreichen, eignen sich beispielsweise ständiges Feedback sowie Fairness und Transparenz hinsichtlich der Aufgaben aller Teammitglieder (Minder, 2020, S. 7f.).

Da viele Menschen während Covid-19 zum ersten Mal aus dem Homeoffice arbeiten, hat dies auch Auswirkungen auf die Führungsverantwortung. Die Leistungsbeurteilung im Homeoffice erfolgt ergebnisorientiert, weshalb Vertrauen zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten herrschen muss. So werden Offenheit, Transparenz, aktives Zuhören und Wertschätzung zu essentiellen Mitteln, die über digitale Kanäle nur schwer vermittelbar sind (Engelhardt, 2020, S. 10).

Durch den Ausbruch der Pandemie verlagert sich der Führungsschwerpunkt auf digitale Medien, was sowohl neue Möglichkeiten eröffnet als auch Herausforderungen birgt, die im nächsten Abschnitt aufgeführt werden sollen.

Insgesamt nimmt durch das virtuelle Arbeiten die Eigenverantwortung und Flexibilität der Mitarbeiter zu. Zudem ergeben sich iterative Herangehensweisen für Problemlösungen, da sie schneller und einfacher umzusetzen sind als herkömmliche Methoden (Graf et al., 2020, S. 119f.). Durch den Einsatz virtueller Teams kann internationale Präsenz erreicht werden, was neue Projekt- und Marktpotenziale mit sich bringt. Außerdem ergibt sich eine globale Verknüpfung, die mit einem Wissensvorsprung einhergeht. Das Recruiting von Fachkräften ist vereinfacht, da die Beschäftigten nicht vor Ort sein müssen. Dies steigert auch die Flexibilität und Agilität der gesamten Organisation. Durch geringe Reisetätigkeiten und weniger benötigte Büroflächen ergibt sich zudem eine Kosteneinsparung für das Unternehmen

(Lindner, 2020, S. 9). Virtuelles Zusammenarbeiten funktioniert schnell, da es Pendel- und Reisezeiten einspart. Darüber hinaus fördert es ergebnisorientierte Arbeitsabläufe und schnellere Entscheidungen. Es schafft mehr Flexibilität und fördert Diversität am Arbeitsplatz (McKinsey & Company, 2020, S. 90).

Diese Art der Führung wird durch die digitale Form der Kommunikation jedoch stark erschwert, da die persönliche Kommunikationsebene wegfällt (Engelhardt, 2020, S. 7). Neben Einrichtungs-, Wartungs- und Schulungskosten für das Unternehmen gibt es auch das Gefühl der Isolation bei den Angestellten. Es fehlt der persönliche Kontakt, was zu Unsicherheit hinsichtlich Vertrauen und Identifikation mit dem Unternehmen seitens der Mitarbeiter führen kann (Graf et al., 2020, S. 119). Schlechte Kommunikation kann zu Verärgerung führen (Minder, 2020, S. 8). Außerdem gibt es Probleme wie Über- oder Unterforderung und eine erschwerte Abgrenzung von Beruflichem und Privatem (Engelhardt, 2020, S. 10). Neben dieser teilweise fehlenden Trennung ist auch das Ausbleiben von Identifikation mit dem Team und dem Unternehmen ein Problem. Dies führt auch zu weniger starken Vertrauensbeziehungen unter den Kollegen und das Homeoffice birgt mentale Belastungen (McKinsey & Company, 2020, S. 92). Durch die Arbeit im Homeoffice gibt es kaum Spontaneität mehr. Mitarbeiter, die im Homeoffice arbeiten, können von der Führungskraft nicht wie gewohnt jederzeit persönlich kontaktiert werden und andersherum. Gespräche müssen geplant werden, wodurch sie einen formellen Charakter bekommen. Somit ändert sich die Art der Kommunikation und dadurch auch die Führungsmechanismen, sowie Rolle und Haltung der Führungskraft. Da durch E-Mails meist hauptsächlich auf der Sachebene kommuniziert wird, kann ein Vorgesetzter schwerer erkennen, ob seine Mitarbeiter Unterstützung oder Motivation benötigen. Durch die Führung auf Distanz verändert sich der Führungsmechanismus dahingehend, dass eine ständige Überwachung durch den Vorgesetzten wegfällt und ein ergebnisorientierter Ansatz verfolgt wird (Roscher & Begerow, S. 10f.).

Die Lösung liegt im Vertrauen zu den Mitarbeitern. Es gilt, gemeinsam klare und gut erreichbare Ziele festzulegen, Freiräume zu gewähren und die Mitarbeiter auf die Einhaltung von Pausen- und Arbeitszeiten hinzuweisen (Roscher & Begerow, S. 12). Insgesamt ist eine durch Vertrauen geprägte Grundhaltung essenziell für die Führung virtueller Teams. Mit dieser Grundhaltung können Führungskräfte davon ausgehen, dass die Mitarbeiter leistungswillig sind, das gemeinsame Ziel realisieren wollen und sich dafür auch engagieren. Des Weiteren werden sie bei Abweichungen oder Schwierigkeiten die Führungskraft zu Rate ziehen. Ist diese Einstellung vorhanden, sollte auch die soziale Vernetzung innerhalb des Teams angeregt werden, da sie die gemeinsame Verantwortung und gegenseitige Unterstützung fördert. Dies kann beispielsweise durch überlappende Aufgabenstellungen, Feedback untereinander oder nicht aufgabenbezogene Kommunikation realisiert werden (Herrmann et al., 2012, S. 40). Die virtuelle Zusammenarbeit erfordert ein höheres Maß an

Selbstorganisation und die Steuerung des gesamten Teams gestaltet sich deutlich schwieriger als bei Teams, die vor Ort sind. In virtuellen Teams sind die Teammitglieder grundsätzlich auf sich allein gestellt. Daher ist die Selbstorganisation der wichtigste Teil, den es als Führungskraft vorzuleben gilt und bei dem die Führungskraft Hilfestellungen anbieten sollte (Herrmann et al., 2012, S. 31–33). Insgesamt erfordert die Motivation des Teams und deren Aufrechterhaltung sehr viel mehr Zeit, da die unpersönliche Zusammenarbeit die Einzelmotivation aufgrund fehlender Vertrauensbeziehungen schmälert. Die notwendige technische Ausstattung ist zudem teuer und eventuell schwer zu integrieren, da bei manchen Angestellten das technische Hintergrundwissen fehlt. Auch das Thema Datenschutz sollte in Bezug auf Kommunikation und Zusammenarbeit des Teams nicht außer Acht gelassen werden, weshalb eine verschlüsselte Datenübermittlung unabdingbar ist (Lindner, 2020, S. 10f.). Bei der Führung auf Distanz ist es essenziell, die Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Kommunikations- und Medienkompetenz zu schulen. Herrmann et al. unterteilen diese Kompetenzen in vier Facetten (siehe Abbildung 2).

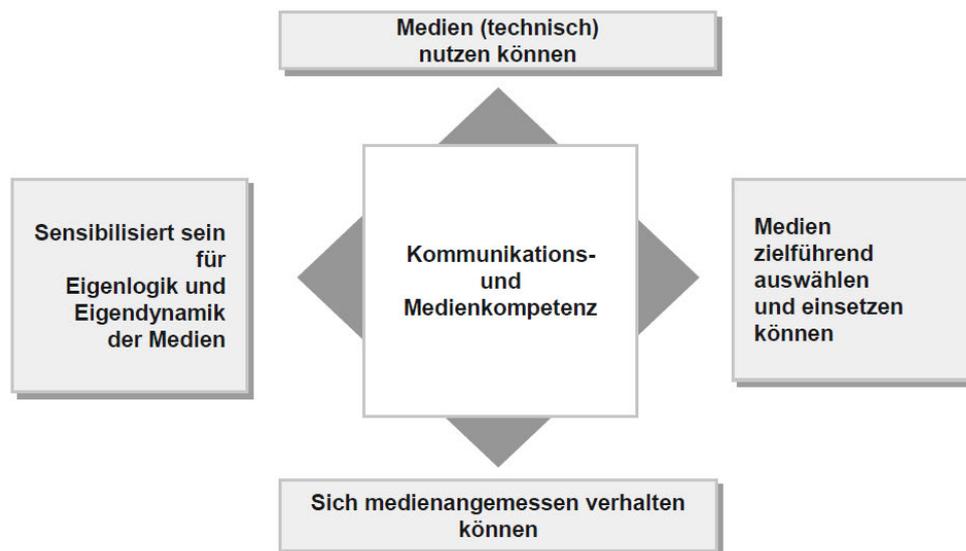


Abbildung 2: Facetten der Kommunikations- und Medienkompetenz (Herrmann et al., 2012, S. 34)

Die Autoren erläutern, wie wichtig es ist, dass die Teammitglieder die Medien beherrschen, die sie nutzen. Ist dies nicht der Fall, wird Konzentration auf die Technik verwendet, die eigentlich bei Inhaltlichem benötigt wird. Außerdem sollen die Medien auf die Gegebenheiten der Teammitglieder abgestimmt und gegebenenfalls angepasst werden. Die Einführung neuer Medien könnte das Team überfordern und einen negativen Effekt auf die Arbeitsweise haben (Herrmann et al., 2012, S. 34ff.).

Im Anschluss werden die Methoden dargelegt, die zur Bearbeitung der Fragestellung genutzt werden.

## 2. Methode

In diesem Kapitel wird die methodische Vorgehensweise beschrieben, mit welcher beantwortet werden soll, ob es Veränderungen in der Kommunikation und Führung durch die Corona Pandemie gibt. Dafür wird zunächst eine systematische Literaturrecherche durchgeführt, um bedeutsame Literatur zu identifizieren. Anschließend wird die Methodik zur Erfassung der Vorher-Nachher-Situation beschrieben, bei welcher eine Befragung mittels Online-Fragebogen genutzt wird. Zudem werden die zur Durchführung und Auswertung verwendeten Tools SoSciSurvey und SPSS kurz vorgestellt.

### 2.1. Systematische Literaturrecherche

Wie für wissenschaftlichen Arbeiten üblich, wird eine systematische Literaturrecherche durchgeführt, um jegliche relevante Literatur zu sichten. Diese beinhaltet eine Suchstrategie mit Schlüsselwörtern, die darauf abzielt, dass mittels Ein- und Ausschlusskriterien schlussendlich qualitativ hochwertige und wichtige Artikel genutzt werden. Diese Art der Recherche ist reproduzierbar, weil durch ihren Aufbau auch andere Personen die gleiche Literatur identifizieren können.

Für die systematische Literaturrecherche wird zunächst eine Suchstrategie mit Ein- und Ausschlusskriterien festgelegt, welche in Tabelle 1 aufgelistet sind.

*Tabelle 1: Ein- und Ausschlusskriterien für die Literaturrecherche (eigene Darstellung)*

EINSCHLUSSKRITERIEN	AUSSCHLUSSKRITERIEN
Zeitraum: ab 2020	Vor 2020
Schlagwörter: Kommunikation, Führung, Führungsstil, Corona, Covid-19, Handlungsempfehlungen, Führen auf Distanz, Homeoffice, Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft	Keine Verbindung zu Corona/Covid-19 Medizinische Artikel Keins der Schlagworte in der Überschrift oder dem Abstract Unpassende Fragestellung
Sprachen: deutsch, englisch	Andere Sprachen
Unternehmen, Lebensmittelunternehmen	Krankenhäuser, Pflegepersonal, Lebensmitteleinzelhandel

Für die Suche werden

- PubMed (<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/>),
- ScienceDirect (<https://www.sciencedirect.com/>) und
- Google Scholar (<https://scholar.google.de/schhp?hl=de>)

genutzt, jedoch auch eine Handrecherche über Google, um relevante Zeitungsartikel und Ähnliches zu finden. Da die Pandemie neuartig in ihrer Form ist, stehen noch viele

Forschungsergebnisse aus, sodass unter anderem auf Zeitungsartikel zurückgegriffen wird, die sich aus Handrecherchen ergeben. Somit ergeben sich die folgenden Flussdiagramme, die in Abbildung 3, Abbildung 4 und Abbildung 5 zu sehen sind. Die genauen Treffer pro Suchbegriff aller Suchmaschinen sind im Anhang 1 zu finden.

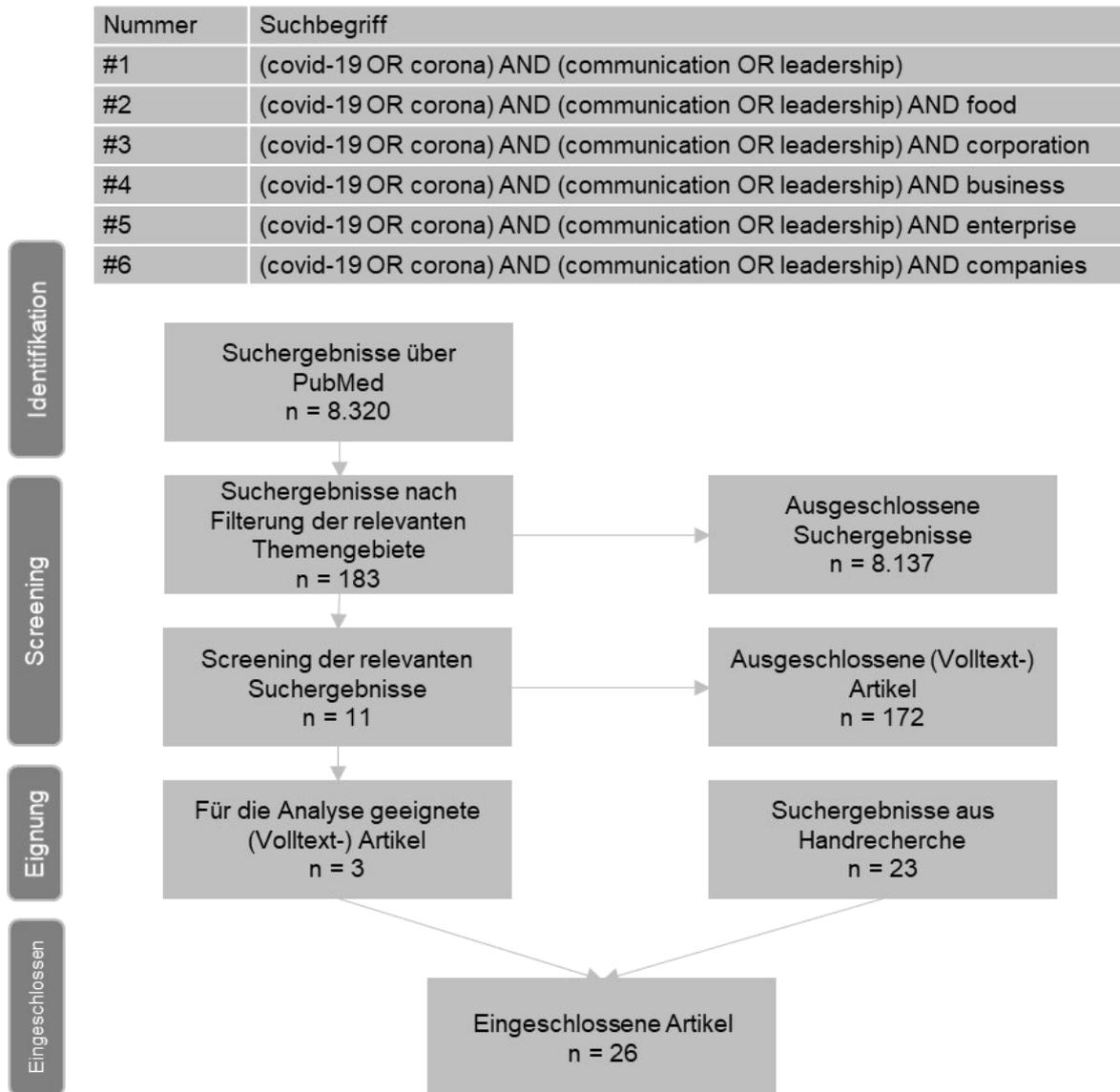


Abbildung 3: Flussdiagramm der Literaturrecherche bei PubMed (eigene Darstellung)

Die Literaturrecherche bei der Datenbank PubMed zuzüglich der Handrecherche bei Google führen zu 26 Artikeln, die in die vorliegende Arbeit eingeschlossen werden.

Die Abbildung 4 zeigt das Flussdiagramm der Literaturrecherche bei ScienceDirect.

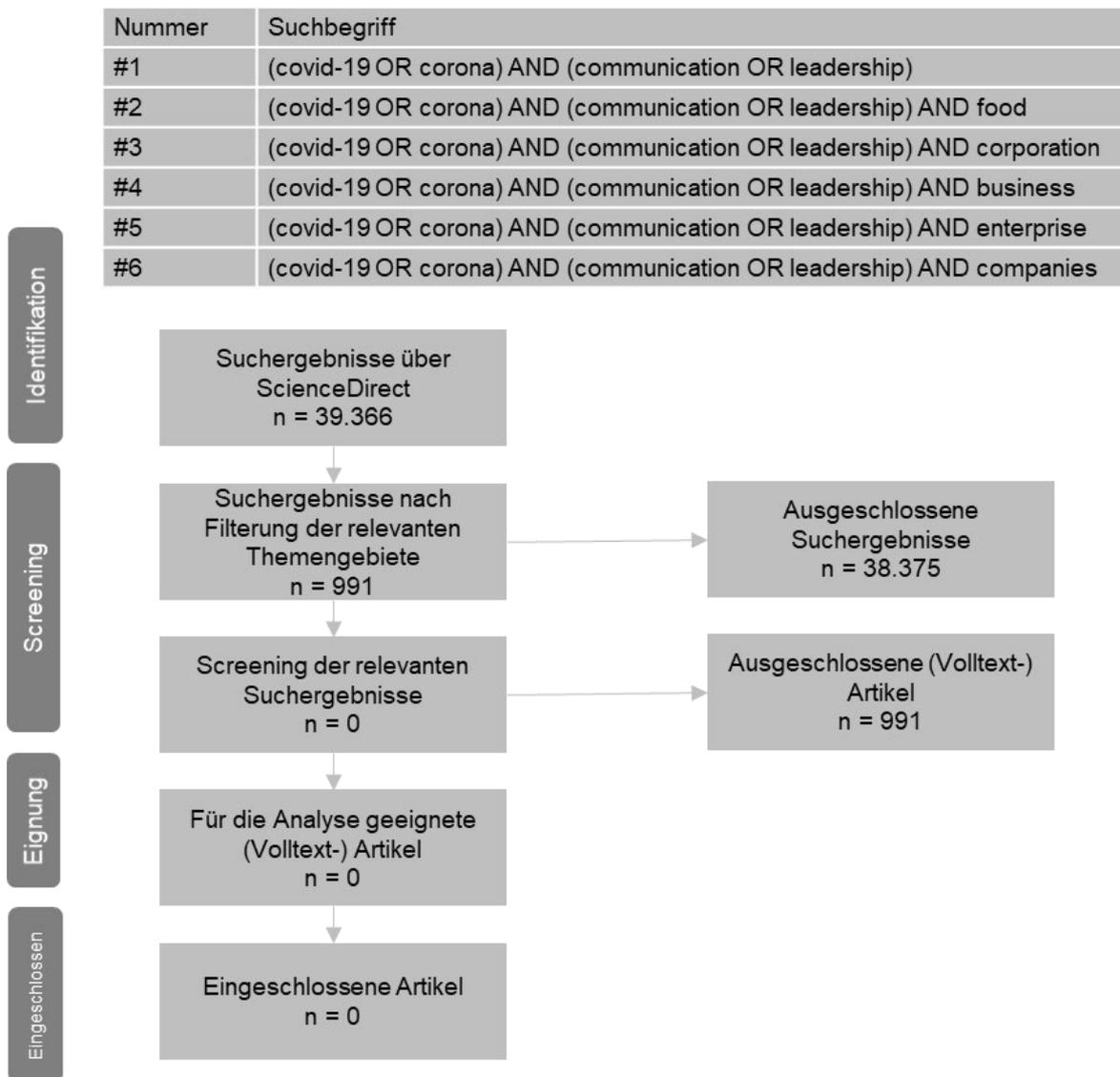


Abbildung 4: Flussdiagramm der Literaturrecherche bei ScienceDirect (eigene Darstellung)

Bei der Datenbank ScienceDirect konnte keine relevante Literatur identifiziert werden, da sich die meisten Artikel entweder mit der medizinischen Komponente des Virus befassen oder durch die Ausschlusskriterien nicht zur Suchstrategie passen.

In Abbildung 5 ist der Vorgang der Literatursichtung bei Google Scholar dargestellt.

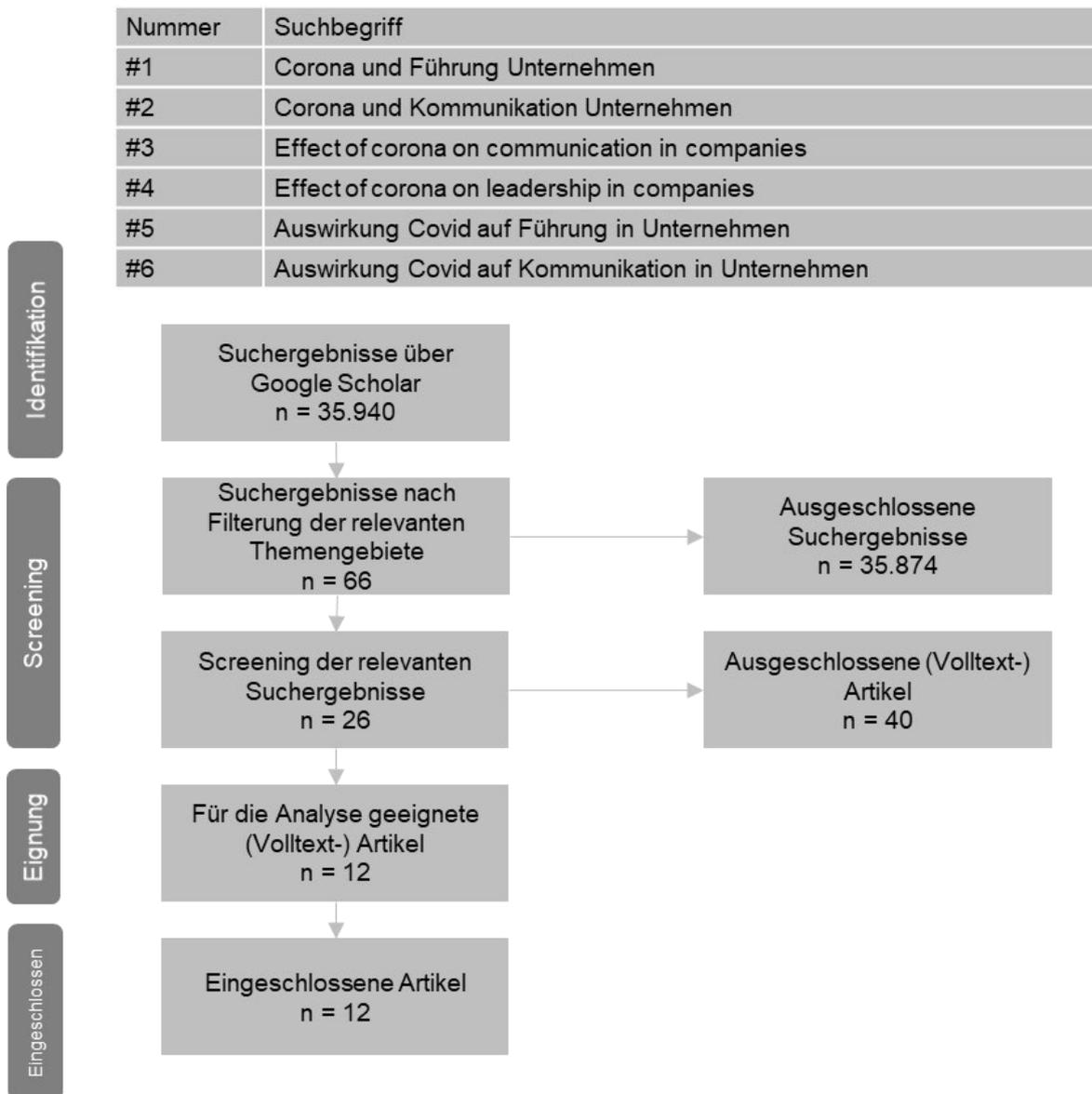


Abbildung 5: Flussdiagramm der Literaturrecherche bei Google Scholar (eigene Darstellung)

Bei der Datenbank Google Scholar konnten 12 weitere relevante Artikel gesichtet werden. Aus den drei genutzten Datenbanken ergeben sich somit insgesamt 38 relevante Veröffentlichungen, die für die Bereitstellung des theoretischen Hintergrundes hinzugezogen werden.

Das nächste Kapitel beschäftigt sich mit dem Thema der Befragung und wie eine solche durchzuführen ist. Des Weiteren werden Vor- und Nachteile aufgeführt.

## 2.2. Onlinebefragung

Um einen Vorher-Nachher-Vergleich zu ermöglichen, eignet sich eine Befragung, da sie Repräsentativität, Reliabilität und Reproduzierbarkeit vereint. Ein Fragebogen hat das Ziel, die Antworten der Befragten dazu zu nutzen, theoretische Konzepte und Zusammenhänge zu überprüfen. Die Fragen werden dabei explizit mit den Konzepten und deren aufgestellten Hypothesen in einen Zusammenhang gebracht. Somit gibt es eine theoretisch begründete Auswahl von Fragen, die im Fragebogen systematisch präsentiert werden. Um die Zusammenhänge überprüfen zu können, müssen die Formulierungen, Antwortkategorien und Fragenarten geeignet sowie die angezielten Informationen verlässlich und valide sein (Porst, 2014, S. 16f.).

Bei der Erstellung eines Fragebogens gibt es verschiedene Hintergrundinformationen, die genutzt werden sollten, damit die Befragung erfolgreich verläuft. Um die Beantwortung zu erleichtern, muss der Befragte beispielsweise die gestellte Frage verstehen. Dies bezieht sich sowohl auf das semantische Verständnis als auch auf das pragmatische Verständnis. Der Befragte muss also einen Sinn dahinter sehen, auf was die Frage abzielt und warum sie relevant ist. Zudem müssen Fragen klar, einfach und eindeutig formuliert und alle Begrifflichkeiten erklärt werden (Porst, 2014, S. 21f.).

Bei Befragungen gibt es geschlossene, halboffene und offene Fragen, zwischen denen gewählt werden kann. Jeder Fragentyp hat verschiedene Vor- und Nachteile. Der Vorteil von geschlossenen Fragen liegt in der definierten Anzahl möglicher Antworten, die daher leicht ausgewertet werden können. Hier wird zusätzlich zwischen Einfach- und Mehrfachnennungen bei den Antwortmöglichkeiten unterschieden. Halboffene Fragen unterscheiden sich von geschlossenen Fragen in der Hinsicht, dass es eine zusätzliche Kategorie „Sonstiges“ gibt, die wie eine offene Frage beantwortet werden kann. Dieser Fragentyp bietet sich vor allem dann an, wenn das tatsächliche Universum möglicher Antworten zu groß ist, um alle Antwortmöglichkeiten abbilden zu können. Die Hauptantwortmöglichkeiten werden somit aufgeführt, aber ebenso die Möglichkeit gegeben, sich selbst in eine andere Kategorie einzuteilen. Halboffene Fragen dienen vor allem dazu, die Motivation der Befragten aufrechtzuerhalten, damit bei ihnen nicht das Gefühl entsteht, in keine der Kategorien zu passen. Bei offenen Fragen können die Teilnehmer so antworten, wie sie es möchten, weshalb sie einen hohen Informationsgehalt haben. Auf der anderen Seite hängt die Antwort stark davon ab, wie gut die Befragten mit offener Sprache zurechtkommen. Offene Fragen werden teilweise auch übersprungen und sind im Allgemeinen schwieriger auszuwerten, da sie komplexer sind und teilweise mehrere Kategorien ansprechen (Porst, 2014, S. 53–59).

Die Antwortmöglichkeiten werden in die drei verschiedenen Skalenniveaus nominal, ordinal und intervallskaliert eingeteilt. Die Ausprägungen der Antworten in Nominalskalen

schließen sich gegenseitig aus. Ein Beispiel hierfür ist das Geschlecht, welchem sich der Befragte zugehörig fühlt, oder eine Ja/Nein Frage. Bei Ordinalskalen haben die Merkmalsausprägungen eine relationale Beziehung zueinander und unterliegen einer Rangordnung. Eine vierstufige Skala von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“ ist beispielsweise ordinalskaliert. Bei diesem Skalentyp sind die Abstände zwischen den Antwortkategorien nicht unbedingt gleich groß. Intervallskalen hingegen haben gleich große Abstände zwischen den Skalenpunkten, wie beispielsweise eine Temperaturskala. Eine sehr gebräuchliche Sonderform der Intervallskala ist die endpunktbenannte Skala, die mehrere, nicht weiter benannte Antwortmöglichkeiten zwischen zwei benannten Ausprägungen hat. Eine beispielhafte Ausführung ist in Abbildung 6 zu sehen. Diese Skalen tun so, als wären sie gleichabständig, obwohl sie es nicht sind (Porst, 2014, S. 71–76).



Abbildung 6: Beispiel einer endpunktbenannten Skala  
(Porst, 2014, S. 76)

Insgesamt sollte es bei verbalisierten Skalen 4 bis 6 Skalenpunkte geben. Bei endpunktskalierten Skalen sind 5 bis 9 Punkte denkbar (Porst, 2014, S. 87f.).

Außerdem ist es wichtig, die Skalen intuitiv zu beschriften, da europäische Kulturen gelernt haben, von links nach rechts zu denken. Somit sollten Skalen links die „niedrigste“ Ausprägung haben, wie beispielweise „überhaupt nicht wichtig“ und sich nach rechts hin steigern zu „sehr wichtig“. Bei eindimensionalen Skalen gibt es nur eine Richtung wie beispielsweise keine Zustimmung bis totale Zustimmung. Zweidimensionale Skalen dagegen haben einen Mittelpunkt und zwei gegensätzliche Richtungen wie totale Ablehnung bis totale Zustimmung (Porst, 2014, S. 90–92). Des Weiteren ist bei den Antwortmöglichkeiten eine außerhalb der Skala befindliche Kategorie mit „weiß nicht“ als Fluchtkategorie teilweise unerlässlich, da die Teilnehmer so nicht die Mitte der Skala als „unentschlossen“ wählen müssen (Porst, 2014, S. 84).

Neben dem formalen Aufbau des Fragebogens ist auch die Aufmachung wichtig. Die Titelseite des Fragebogens dient dazu, die Befragten zum Thema hinzuführen und sie neugierig zu machen. Hintergrund und Auftraggeber der Befragung werden ebenfalls an dieser Stelle genannt. Darüber hinaus sind eine zusätzliche Absicherung der Anonymität und des Datenschutzes ebenfalls wichtig. Mit einem attraktiven Titelbild, einer ungefähren Befragungsdauer und dem vorigen Dank für die Teilnahme können Teilnehmer ebenfalls animiert werden (Porst, 2014, S. 36). Für die Einstiegsfrage gilt, dass sie spannend auf das Thema

hinführen soll. Sie muss die Befragten persönlich betreffen, technisch einfach sein und von allen Teilnehmern leicht zu beantworten sein. Die Befragten müssen dadurch abwägen können, ob die Befragung für sie spannend und das Thema interessant und relevant für sie selbst ist. Der persönliche Nutzen steht also im Vordergrund und sollte deshalb auch im Einleitungstext aufgeführt werden (Porst, 2014, S. 142f.).

Nach Zusammenstellung des Fragebogens bieten sich ein bzw. mehrere Pretests an, bei denen der Fragebogen getestet und evaluiert wird. Dies betrifft sowohl die Reihenfolge und Verständlichkeit der Fragen, mögliche Kontexteffekte und Probleme bei der Befragung, sowie die ungefähre Zeitdauer zur Beantwortung (Porst, 2014, S. 190f.).

Eine Variante der Befragung ist der Online-Fragebogen. Onlinebefragungen nehmen mit etwa 38 % einen der größten Teile der quantitativen Erhebungsmethoden ein, da sie Zeit und Kosten sparen und dennoch eine hohe Datenqualität liefern. Im Allgemeinen werden Online-Umfragen gut akzeptiert und ermöglichen die Befragung großer Stichproben in kurzer Zeit. Zudem haben Onlineformate teilweise bessere Datenqualitäten als Offline-Befragungen, da die Teilnehmer ehrlicher antworten. Die soziale Erwünschtheit einiger Antworten spielt dabei eine geringere Rolle, da die Anonymität als größer empfunden wird. Als weitere Vorteile nennen Thielsch und Weltzin, dass es weder Aufwand noch Kosten für Druck, Austeilung und Kodierung der Fragebögen gibt. Durch das Onlineformat ist zusätzlich eine Automatisierung möglich und visuelle Darstellungen wie Bilder oder Videos sind einfach darzubieten. Des Weiteren ist die Stichprobenszusammensetzung wesentlich heterogener als bei Offline-Studien, da manche offline schwer erreichbaren Personengruppen online ansprechbar sind. Ein weiterer Vorteil besteht in einer Konsistenzprüfung, sodass fehlende Daten verhindert werden können. Mithilfe randomisierter Items in Fragebögen können zusätzlich Positionseffekte ausgeschlossen werden, also dass die oberen Antworten öfter gewählt werden als die unteren. Außerdem besitzen Onlinebefragungen eine höhere Transparenz, da sie öffentlich zugänglich sind. Ferner stellt die vereinfachte Verwaltung und Auswertung der Datensätze sowie die Rückmeldung der Ergebnisse an die Befragten einen großen Vorteil der Onlineformate dar. Die Datensätze können standardisiert und automatisiert ausgewertet werden, woraus sich eine hohe Objektivität seitens des Auswerters ergibt (Thielsch & Weltzin, 2013, S. 77–81).

Auf der anderen Seite ist die Programmierung eines Online-Fragebogens mit einem gewissen zeitlichen Aufwand verknüpft, sowie auch einer vorherigen Einarbeitung in die Befragungssoftware. Einige Softwares erheben zudem Lizenzgebühren, wenn es sich um eine private Befragung handelt. Ein weiterer Nachteil besteht darin, dass die Zielgruppe eventuell über geringe Computererfahrung verfügt und somit technische Probleme auftreten könnten. Des Weiteren können die Durchführungsbedingungen nicht kontrolliert werden, weshalb die Durchführungsobjektivität nicht oder nur teilweise gegeben ist. Thielsch und

Weltzin führen außerdem an, dass ältere Zielgruppen nicht repräsentativ online erreichbar sind. Dennoch sind auch andere Zielgruppen nur eingeschränkt online verfügbar, beispielsweise haben Produktionsmitarbeiter in Unternehmen eventuell keine eigene E-Mail-Adresse oder keinen Zugang zu einem Computer. Eine Mehrfachteilnahme von Befragten kann außerdem nicht ausgeschlossen werden, da dies nur eingeschränkt kontrollierbar ist, denn die Identität der Befragten kann schlecht überprüft werden. Außerdem stünde dies im Gegensatz zum Datenschutz. Vor allem bei Onlinebefragungen sind Selbstselektion seitens der Befragten sowie auch Abbrüche möglich (Thielsch & Weltzin, 2013, S. 80).

Insgesamt eignet sich die Onlinebefragung aber gerade während der Pandemie hervorragend, da es keinen persönlichen Kontakt zu den Teilnehmern gibt und dennoch eine große Menge an Menschen erreicht werden können. Im Anschluss werden die für die Befragung und Auswertung verwendeten Tools näher beschrieben.

### 2.3. Verwendete Tools

Zur quantitativen Untersuchung der Fragestellung hinsichtlich Kommunikation und Führung wird ein Onlinefragebogen mithilfe der Website SoSciSurvey erstellt, deren Ergebnisse über das Statistikprogramm SPSS ausgewertet werden. Der spezielle Weg der Onlinebefragung wird aus Gründen der Vereinfachung von Erhebung und Auswertung, sowie der besseren Erreichbarkeit der zu Befragenden gewählt. Für den Fragebogen werden als Zielgruppe die Angestellten in Unternehmen festgelegt. Diese werden durch die Einstiegsfrage nach ihrer formalen Position in ihrem Unternehmen unterschieden. Der Fragenkatalog enthält Bausteine der Toolbox aus dem Werk „Führung messen“ von Kraus und Kreitenweis (2020), die teilweise umformuliert werden. Bei der Erstellung wird zunächst das Ziel festgelegt. Im Falle dieser Masterarbeit soll eine Veränderung in der internen Kommunikation und im Führungsverhalten der Vorgesetzten analysiert werden, sodass aus den Daten Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können. Dazu sollen die Kommunikationskanäle und die Führungsstile durch einen Vorher-Nachher-Vergleich bewertet werden. Zudem werden Fragen zum Arbeitsklima und der Zufriedenheit mit der Führungskraft gestellt. Die meisten Fragen werden mit den beiden Ausprägungen „vor der Pandemie“ und „aktuell“ abgefragt, wodurch sich ein Datenpaar bildet, welches den Vorher-Nachher-Vergleich ermöglicht. Der Zeitpunkt „vor der Pandemie“ wird als vor März 2020 festgelegt und der „aktuelle Zeitpunkt“ beschreibt den Befragungszeitpunkt im Juni 2021. Die Fragen werden anschließend in einem Pretest mit verschiedenen Personen überprüft.

Bei SoSciSurvey (<https://www.soscisurvey.de/admin/index.php?o=Questionnaire>) handelt es sich um eine Website, mit deren Hilfe wissenschaftliche Erhebungen durch Online-Fragebögen durchgeführt werden können. Für die Erstellung des Fragebogens

„Kommunikation und Führung während Corona“ wird die kostenlose Version genutzt, die Studenten für ihre Abschlussarbeiten zur Verfügung steht und an der HAW Hamburg häufig für Fragebögen verwendet wird.

Im Fragebogen werden unter anderem die unter 1.3 erläuterten Führungsstile abgefragt. Hierfür werden bereits bestehende, standardisierte Fragen aus einer Toolbox genutzt, die teilweise umgeschrieben werden, um eine Selbstwahrnehmung seitens der Führungskraft bzw. eine Fremdwahrnehmung durch die Mitarbeiter bewerten zu können. Die Fragen können jeweils mit einer fünfstufigen Likert-Skala von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme ganz zu“ beantwortet werden. Aus der Toolbox werden jeweils nicht alle Fragen verwendet. Mithilfe des „Perceived Leadership Communication Questionnaire“ von Schneider et al. (2015) kann das Kommunikationsverhalten einer Führungskraft bewertet werden. Die einzelnen Items sind jeweils als Eigen- und Fremdwahrnehmung formuliert (Kraus & Kreitenweis, 2020, S. 162). Eine respektvolle Verhaltensweise wird mithilfe der „Respectful Leadership Scale“ von van Quaquebeke (2011) abgefragt, sodass unter anderem Respekt und ehrliche Wertschätzung eingeschätzt werden können (Kraus & Kreitenweis, 2020, S. 169f.). Mit der überarbeiteten „C-K-Skala“ der charismatischen Führung nach Conger et al. von 1997 wird die Zustimmung zu bestimmten Aussagen abgefragt. Durch die Skala werden strategische Vision und Sensibilität für die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder abgefragt (Kraus & Kreitenweis, 2020, S. 203f.). Bei dem „Authentic Leadership Inventory“ von Neider und Schriesheim (2011) teilen Führungskräfte sich selbst hinsichtlich Selbstwahrnehmung, Beziehungsklarheit, verinnerlichten moralischen Sichtweisen und ausgewogener Informationsverarbeitung ein (Kraus & Kreitenweis, 2020, S. 206f.). Die Analyse eines transaktionalen Führungsstils kann mittels der „Leader Behavior Items“ nach Pearce und Sims Jr. (2002) durchgeführt werden, bei der die Dimensionen materielle Anerkennung, persönliche Anerkennung und Management by Exception<sup>1</sup> bewertet werden (Kraus & Kreitenweis, 2020, S. 195f.). Mit der „Transformational Leadership Behavior Scale“ nach Podsakoff et al. von 1996 wird die Anwendung des transformationalen Führungsstils untersucht. Hier werden die Dimensionen Artikulation einer Vision, Vorbild sein, Förderung der Akzeptanz von Gruppenzielen, hohe Leistungserwartung, individuelle Unterstützung und intellektuelle Stimulation bewertet (Kraus & Kreitenweis, 2020, S. 197–199). Die Deutsche Leader-Member Exchange Skala (LMX MDM) nach Schyns und Paul von 2006 misst die Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Geführten. Durch die beiden Items wird

---

<sup>1</sup>Unter Management by Exception versteht sich ein Führungsmodell, bei welchem ein Eingriff der Führungskraft nur im Ausnahmefall realisiert wird. Diese Art der Führung soll den Vorgesetzten entlasten, da es eine Systematisierung und Richtlinien gibt, an die sich gehalten werden. Nur bei Abweichungen von diesen greift die Führungskraft ein. Dieses Modell kann nur bei programmierbaren Entscheidungsprozessen genutzt werden, wenn alle Beteiligten die Ziele und Abweichungstoleranzen kennen (Peters, 2020a, S. 63f.).

jedoch ausschließlich der fachliche Respekt abgefragt (Kraus & Kreitenweis, 2020, S. 211f.).

Der komplette Fragebogen ist als PDF auf der beigefügten CD unter dem Namen „Fragebogen Kommunikation und Führung“ zu finden.

Die Auswertung der erhobenen Daten wird durch SPSS realisiert, welches ein Statistikprogramm von IBM® ist, das zur Auswertung kleiner und großer Datenmengen geeignet ist. Das Programm bietet erweiterte statistische Analysen, die mit einer hohen Benutzerfreundlichkeit kombiniert sind. Für die vorliegende Masterarbeit wird die Version SPSS Statistics 27 verwendet, da diese durch Statistikvorlesungen bereits bekannt ist.

Die statistischen Tests, die zur Auswertung genutzt werden, sind der Kolmogorov-Smirnov-Test auf Normalverteilung und der Wilcoxon-Test für den paarweisen Vergleich von non-parametrischen Daten inklusive einer Berechnung der Effektstärke bei Signifikanz.

Bei dem Kolmogorov-Smirnov-Test wird die Nullhypothese aufgestellt, dass sich die Verteilung der Daten nicht von einer Normalverteilung unterscheidet. Unter einer Normalverteilung versteht sich eine symmetrische Verteilung der Messwerte um einen Mittelpunkt herum. Eine Veranschaulichung ist in Abbildung 7 zu sehen.

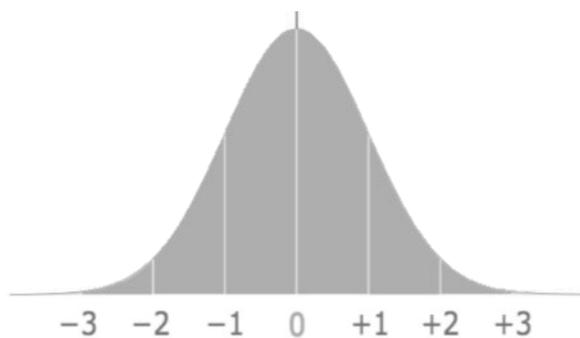


Abbildung 7: Standardnormalverteilung  
(Schillmöller, 2019b, S. 25)

Die Standardnormalverteilung von Daten stellt eine Voraussetzung für die Nutzung parametrischer Tests dar. Beim Kolmogorov-Smirnov-Test wird die Verteilung der Daten mit der Standardnormalverteilung verglichen. Ist die asymptotische Signifikanz kleiner als 0,05, muss die Nullhypothese zugunsten der Alternativhypothese verworfen werden und die Daten entsprechen keiner Normalverteilung. Bei großen Stichproben > 30 Personen kann meist von einer Normalverteilung ausgegangen werden (Schillmöller, 2019b, S. 24).

Um die Messwerte zweier Stichproben zu vergleichen, muss zunächst zwischen abhängigen und unabhängigen Stichproben unterschieden werden. Abhängige Stichproben werden durch wiederholte Messungen eines Merkmals an den gleichen Objekten erzeugt. Unabhängige hingegen messen das gleiche Merkmal an Objekten, die unabhängig voneinander ausgewählt werden (Schillmöller, 2019b, S. 4). Bei den durch den Fragebogen zu

erhebenden Daten handelt es sich um zwei verbundene Stichproben, da eine Person die Frage für zwei unterschiedliche Zeitpunkte beantwortet.

Bei Daten, die nicht normalverteilt sind, wird auf den Wilcoxon-Test für Mittelwertsunterschiede zurückgegriffen. Dieser ist ein non-parametrischer Test für nicht normalverteilte Daten, welche metrisch oder ordinalskaliert vorliegen. Er kann aber auch für normalverteilte Daten genutzt werden. Dieser Test untersucht, ob sich die Messwertreihen eines bestimmten Merkmals bei zwei abhängigen Stichproben signifikant voneinander unterscheiden. Liegt der Signifikanzwert unter 0,05, unterscheiden sich die Stichproben signifikant und die Effektstärke kann berechnet werden (Schillmöller, 2019a, S. 27).

Für den signifikanten Unterschied zwischen zwei Medianen wird die Effektstärke  $r$  wie folgt berechnet:

$$r^W = \left| \frac{z}{\sqrt{n}} \right|$$

$r^W$	Effektstärke
$z$	standardisierte Teststatistik des entsprechenden Tests
$n$	Stichprobengröße

Die Interpretation der Werte erfolgt ohne Vorzeichen:

$< 0,1$	kein Effekt
$\leq 0,25$	kleiner Effekt
$\leq 0,4$	mittlerer Effekt
$> 0,4$	großer Effekt

Bei Werten über 0,4 kann somit von einem großen und damit statistisch relevanten Effekt des Unterschiedes gerechnet werden (Schillmöller, 2019a, S. 28).

Das folgende Kapitel befasst sich mit den erhobenen Daten und zeigt signifikante Ergebnisse auf.

### 3. Ergebnisse

Dieses Kapitel befasst sich mit der Auswertung der durch die Online-Befragung erhobenen Daten und beschreibt einen Vorher-Nachher-Vergleich mit dem Ziel, statistisch relevante Veränderungen aufzuzeigen, die zwischen den Messwerten vor der Pandemie und den Daten zum Messzeitpunkt existieren. Die Ergebnisse sollen die im Kapitel 1 aufgestellten Hypothesen entweder bestätigen oder widerlegen, damit herausgearbeitet werden kann, ob es Veränderungen in der Kommunikation oder der Führung seit Ausbruch der Covid-19 Pandemie gibt. Insgesamt können durch die geringe Anzahl an Teilnehmern jedoch nur wenige belastbare Aussagen getroffen werden.

Die Ergebnisse zeigen signifikante Veränderungen in der Nutzungshäufigkeit der Kommunikationskanäle, sowie einen etwas größeren Handlungsspielraum für die Mitarbeiter zur Aufgabenerledigung. Die Kommunikationskanäle werden häufiger genutzt, um als Ansprechpartner da zu sein und den Kontakt zu halten. Außerdem empfinden die Mitarbeiter das Verhältnis zu ihrem Vorgesetzten als weniger partnerschaftlich.

Die Auswertung der Ergebnisse ist in mehrere Teile untergliedert, beginnend mit den demographischen Daten der Befragten. Im Anschluss werden die Themenbereiche Kommunikation und Führung einzeln betrachtet. Die Führungsstile werden dabei in die vorher festgelegten Cluster eingeteilt und abschließend werden die Antworten der Führungskräfte mit den Antworten der Angestellten verglichen. Von den Daten werden jeweils Auszüge sowie relevante Grafiken oder Tabellen aufgeführt. Weiterführende Darstellungen und Auswertungen sind in der per CD beigefügten Exceldatei „Masterarbeit Auswertung der Onlinebefragung“ abgelegt.

Der Fragebogen wurde im Zeitraum vom 02.06.2021 bis zum 26.06.2021 online via SoSciSurvey zur Beantwortung freigegeben. Die Verteilung erfolgte zunächst mithilfe des Newsletters von foodactive e.V., allerdings ergaben sich im Lauf der Zeit weitere Verteiler und Unternehmen, an die Anfragen zur Teilnahme gesendet wurden. Eine Auflistung der Verteilungsarten und Unternehmensanfragen ist im Anhang 2 abgelegt. Wegen einer geringen Rücklaufquote gab es eine Verlängerung bis zum 09.07.2021. In diesen 38 Tagen haben insgesamt 39 Personen den Fragebogen bearbeitet, von denen 15 Personen ihn komplett abgeschlossen haben. Die übrigen 24 Teilnehmer haben den laufenden Fragebogen an verschiedenen Stellen abgebrochen. Deshalb wird nachfolgend für jede Frage die Stichprobengröße einzeln genannt und diese als 100 % angesehen.

Zu Beginn werden alle Daten mit dem Kolmogorov-Smirnov-Test auf ihre Normalverteilung hin getestet. Der Auszug eines Tests ist in Tabelle 2 zu sehen, die übrigen Daten sind in der Exceldatei unter dem Reiter „Normalverteilung“ abgelegt. Die Nullhypothese bei diesem Test besagt, dass die Daten normalverteilt sind. Ist der Wert der asymptotischen Signifikanz

kleiner als 0,05, wird jedoch die Alternativhypothese angenommen. Dies bedeutet, dass die Daten keiner Normalverteilung entsprechen. Somit sind nur Daten mit einem Signifikanzwert größer 0,05 normalverteilt.

*Tabelle 2: Kolmogorov-Smirnov-Test (Auszug)  
(eigene Auswertung)*

		Formale Position	Branche	Altersgruppe	Geschlecht
N		39	15	15	15
Parameter der Normalverteilung	Mittelwert	2,23	1,40	3,13	1,40
	Std.-Abweichung	1,327	0,507	0,743	0,507
Extremste Differenzen	Absolut	0,287	0,385	0,238	0,385
	Positiv	0,287	0,385	0,238	0,385
	Negativ	-0,191	-0,282	-0,229	-0,282
Teststatistik		0,287	0,385	0,238	0,385
Asymp. Sig. (2-seitig)		0,000	0,000	0,022	0,000

Aus der obigen Tabelle wird ersichtlich, dass keine der aufgezeigten Daten einer Normalverteilung entsprechen, da alle Signifikanzwerte kleiner als 0,05 sind. Da dies auf fast alle erhobenen Daten zutrifft, wird für eine bessere Vergleichbarkeit immer der Wilcoxon-Test zur Auswertung verwendet. Für die vorliegenden Daten sind Mittelwert und Standardabweichung nicht relevant, da es sich um nominalskalierte Daten handelt, die sich gegenseitig ausschließen.

Im Folgenden werden die demografischen Daten der Befragten aufgeführt.

### 3.1. Demografische Daten

In diesem Kapitel werden sowohl die persönlichen als auch die arbeitsbezogenen Daten der Teilnehmer ausgewertet. Unter den persönlichen Daten verstehen sich das Alter und das Geschlecht der Befragten.

Die Altersgruppe von 20-29 Jahre ist mit 20 % vertreten. Die Mehrheit von 46,7 % ist zwischen 30 und 44 Jahre alt. Weitere 33,3 % sind zwischen 45 und 67 Jahre alt.

Von den 15 Personen sind 60 % weiblich und 40 % männlich. Eine Aufschlüsselung der Altersgruppen nach Geschlecht ist in Abbildung 8 mithilfe einer Bevölkerungspyramide dargestellt.

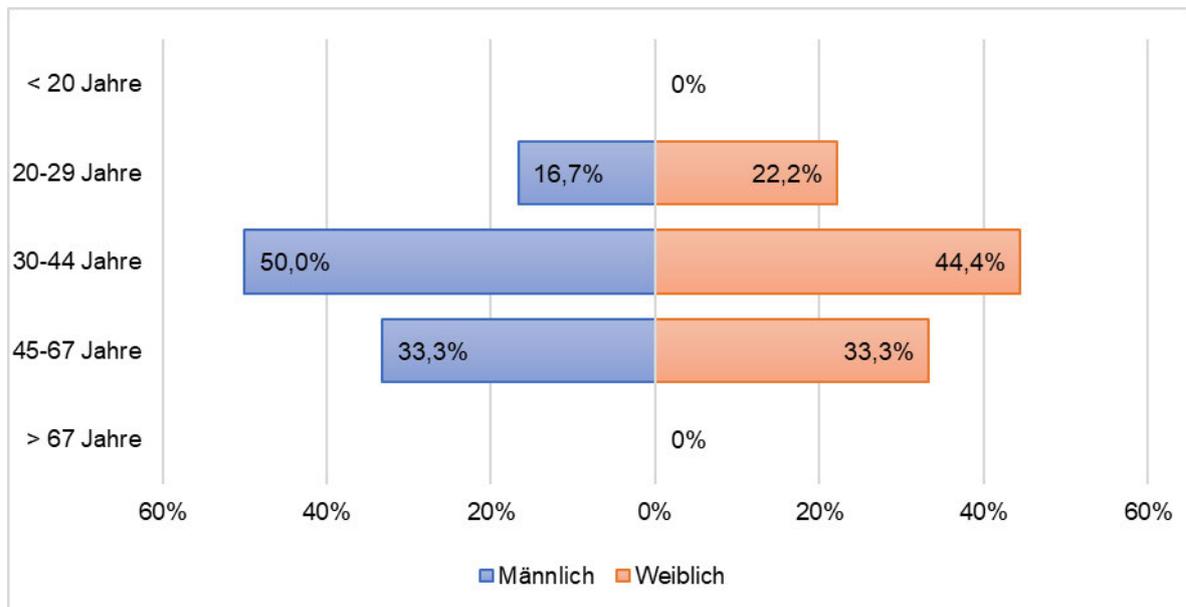


Abbildung 8: Bevölkerungspyramide der Teilnehmer nach Altersgruppen  
n = 15 (eigene Auswertung)

Die meisten männlichen (50 %) und weiblichen (44,4 %) Befragten gehören der Altersgruppe zwischen 30 und 44 Jahren an. Es gibt keine Teilnehmer unter 20 oder über 67 Jahren, die diese Frage beantwortet haben.

Zu den arbeitsbezogenen Daten gehört die formale Position, die Unternehmensgröße, sowie das Alter des Unternehmens. Außerdem werden die Tätigkeitsbereiche aufgelistet und die Dauer der Betriebszugehörigkeit dargestellt. Von den Teilnehmern sind insgesamt 60 % in der Lebensmittelbranche tätig.

In Abbildung 9 sind zunächst die Positionen angegeben, die die Befragten in ihrem Unternehmen innehaben.

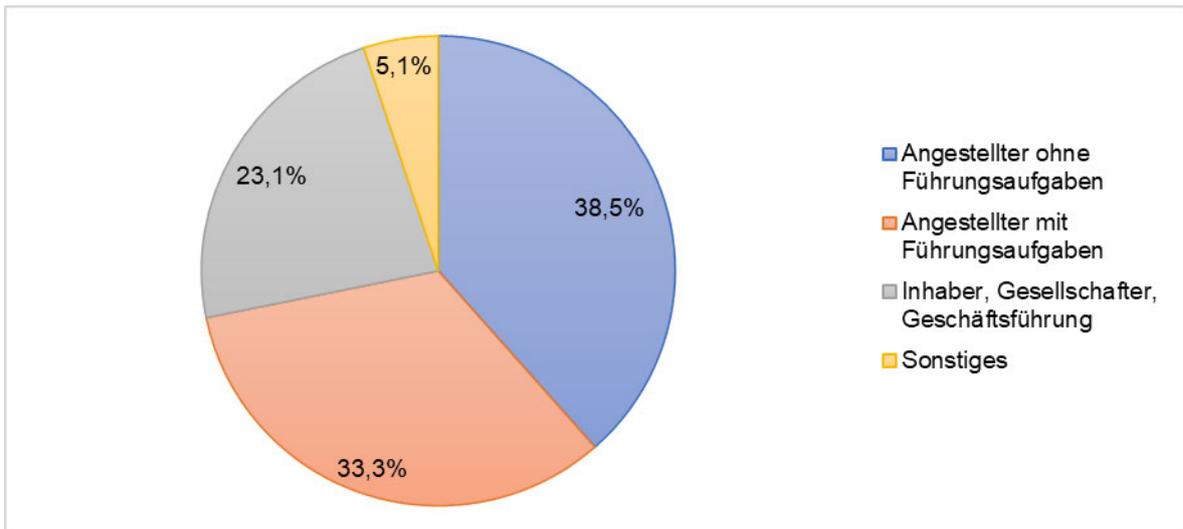


Abbildung 9: Formale Position im Unternehmen  
n = 39 (eigene Auswertung)

Der Großteil der Teilnehmer mit 38,5 % sind Angestellte ohne Führungsaufgaben, dicht gefolgt von 33,3 % Führungskräften. Die Personen, die „Sonstiges“ angegeben haben, sind zu gleichen Teilen entweder Coach oder Praktikant.

Die Abbildung 10 zeigt die Aufschlüsselung der Befragten hinsichtlich der Größe ihres Unternehmens.

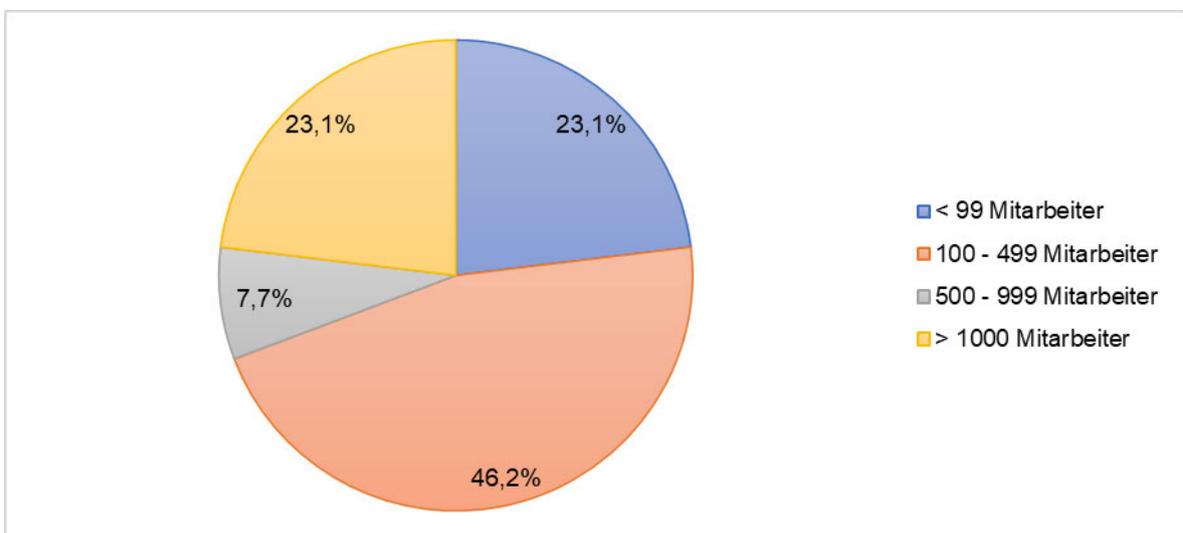


Abbildung 10: Größe der Unternehmen  
n = 13 (eigene Auswertung)

Der Großteil der Teilnehmer ist in kleineren Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 100 und 499 Personen angestellt. Dennoch gibt es auch viele, die in größeren Unternehmen mit über 1000 Beschäftigten arbeiten. Ebenso sind 23,1 % der Befragten in sehr kleinen Unternehmen tätig.

Die folgende Abbildung 11 zeigt die Auswertung über das Unternehmensalter.

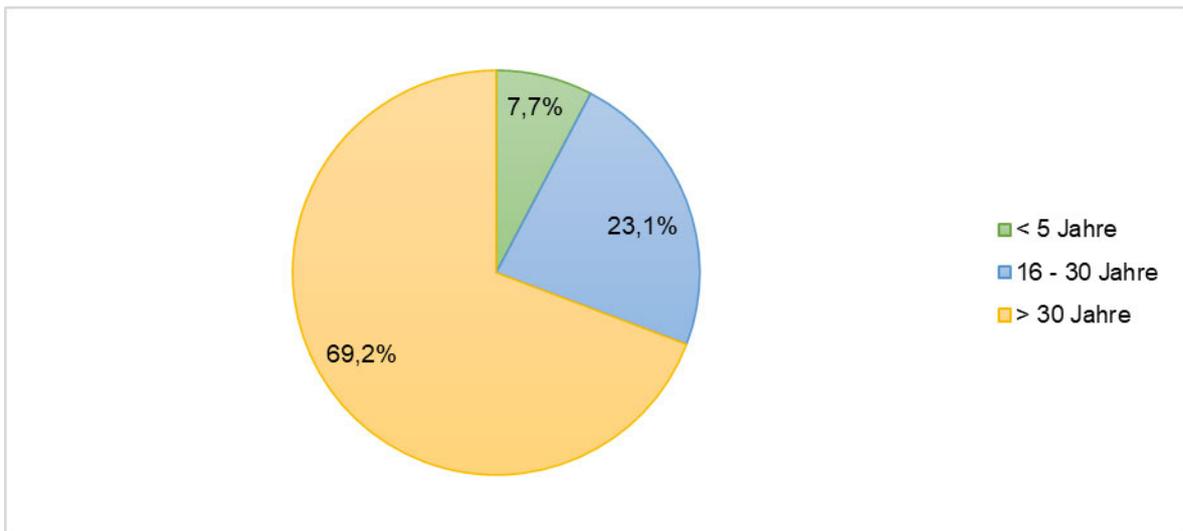


Abbildung 11: Alter der Unternehmen  
n = 13 (eigene Auswertung)

Hierbei wird deutlich, dass die meisten Teilnehmer in Traditionsunternehmen arbeiten, die seit mehr als 30 Jahren bestehen. Nur 7,7 % arbeiten in jungen Unternehmen, die es seit weniger als 5 Jahren gibt.

Außerdem zeigt Abbildung 12 die Dauer der eigenen Betriebszugehörigkeit der Befragten.

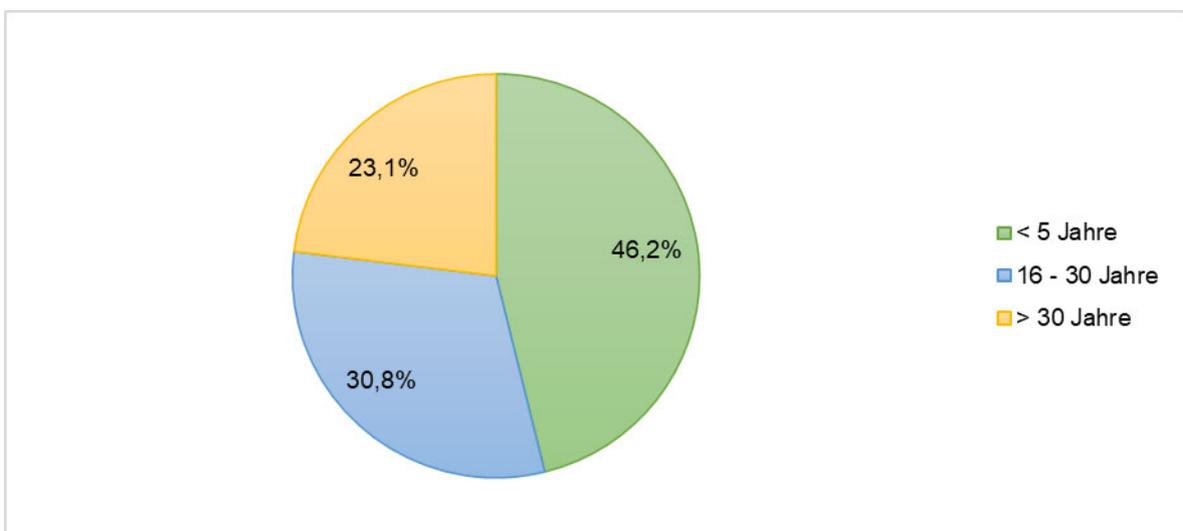


Abbildung 12: Dauer der Betriebszugehörigkeit  
n = 13 (eigene Auswertung)

Der Großteil der Teilnehmer mit 46,2 % ist seit weniger als 5 Jahren in ihrem derzeitigen Unternehmen angestellt und 23,1 % geben eine Betriebszugehörigkeit von mehr als 30 Jahren an.

Die Tätigkeitsbereiche, in denen die Teilnehmer arbeiten, sind in Abbildung 13 aufgelistet. Einige Personen arbeiten dabei in mehreren Bereichen gleichzeitig.

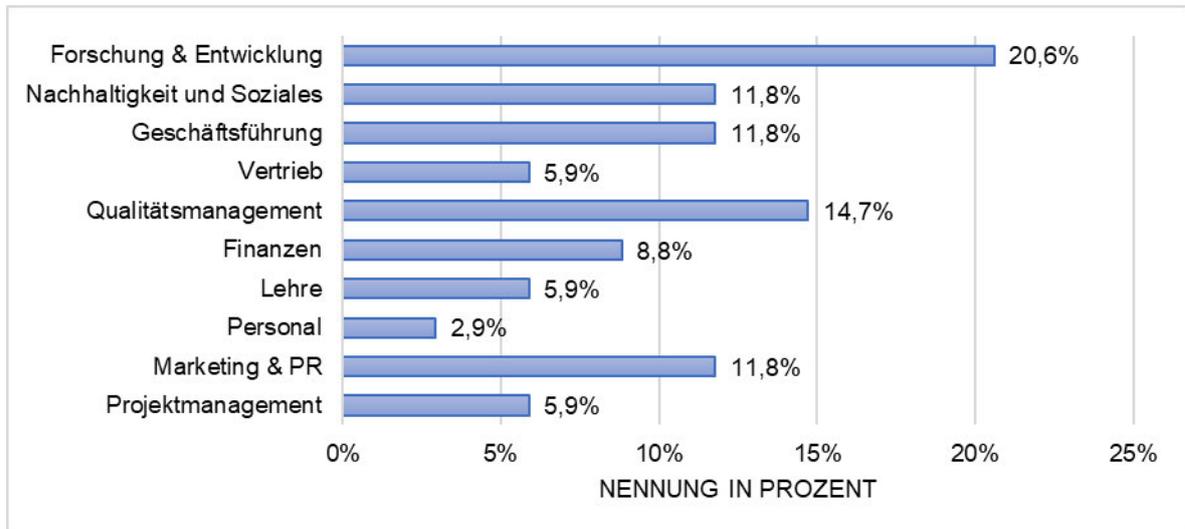


Abbildung 13: Tätigkeitsbereiche  
n = 17 (eigene Auswertung)

Die Grafik zeigt die Forschung und Entwicklung als am meisten vertretener Tätigkeitsbereich, dicht gefolgt vom Qualitätsmanagement.

Von den 15 Teilnehmern arbeiten 26,7 % ausschließlich im Betrieb und 6,7 % ausschließlich im Homeoffice. Die verbleibenden 66,7 % arbeiten abwechselnd im Betrieb und im Homeoffice. 45,5 % der Teilnehmer geben an, dass sie bereits vor Ausbruch der Pandemie im Homeoffice gearbeitet haben.

Abbildung 14 zeigt die Verteilung der Tage im Homeoffice nach dem Stand vor der Pandemie, zum „aktuellen“ Zeitpunkt – also dem Befragungszeitpunkt – und wie viele Tage die Befragten zukünftig gerne im Homeoffice arbeiten würden.

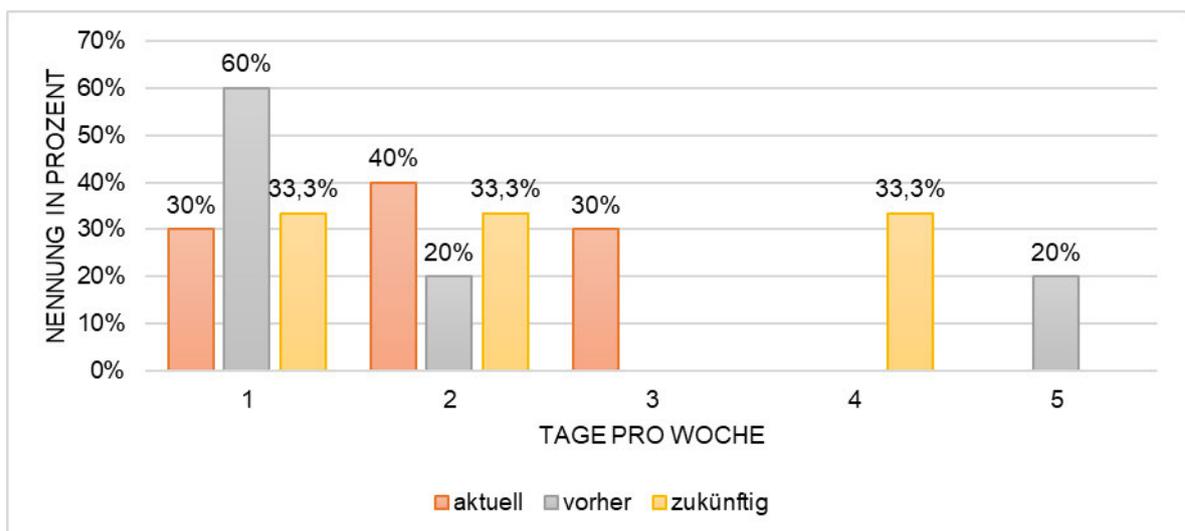


Abbildung 14: Tage im Homeoffice  
n = 10 (eigene Auswertung)

Vor der Pandemie arbeiteten die meisten Teilnehmer einen Tag pro Woche von zu Hause aus. Aktuell arbeiten 40 % an zwei Tagen und jeweils 30 % entweder einen oder drei Tage aus dem Homeoffice. Durchschnittlich arbeiteten sie vor der Pandemie und aktuell 2 Tage pro Woche im Homeoffice. Für die Zukunft wünschen sich 20 % der Teilnehmer mehr Homeoffice und dies gleichermaßen an entweder einem, zwei oder vier Tagen die Woche. Durchschnittlich sind das 2,33 Tage pro Woche.

Die demografischen Daten werden mithilfe von Kreuztabellen in einen Zusammenhang gebracht. Es folgt eine beispielhafte Kreuztabelle (Tabelle 3), die die Größe des Unternehmens und die Altersgruppe der Teilnehmer beinhaltet. Die übrigen Kreuztabellen sind in der Exceldatei unter dem Reiter „Kreuztabellen“ zu finden.

*Tabelle 3: Kreuztabelle der Größe des Unternehmens und der Altersgruppe  
n = 13 (eigene Auswertung)*

		Größe Unternehmen				Gesamt
		< 99 Mitarbeiter	100 - 499 Mitarbeiter	500 - 999 Mitarbeiter	> 1000 Mitarbeiter	
Alters- gruppe [Jahre]	20-29	7,7%	7,7%	0%	0%	15,4%
	30-44	0%	23,1%	7,7%	15,4%	46,2%
	45-67	15,4%	15,4%	0%	7,7%	38,5%
Gesamt		23,1%	46,2%	7,7%	23,1%	100%

Aus der Tabelle wird ersichtlich, dass die meisten der Befragten (23,1 %) zwischen 30 und 44 Jahre alt sind und in kleinen Unternehmen mit 100 bis 499 Mitarbeitern arbeiten. Zudem arbeiten in dieser Altersgruppe 15,4 % in Großunternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten. Jeweils 15,4 % gehören der Altersgruppe 45-57 Jahre an und arbeiten entweder in Firmen mit weniger als 99 Angestellten oder ebenfalls in kleineren Unternehmen.

Aus den restlichen Kreuztabellen ergeben sich folgende Ergebnisse. Die Unternehmen, in denen die Teilnehmer arbeiten, sind zu 69,2 % Traditionsunternehmen, die seit mehr als 30 Jahren am Markt bestehen. Davon gehören jeweils 30,8 % den Altersgruppen 30 - 44 Jahre und 45 - 67 Jahre an. In der Gruppe von 45 bis 67 Jahren sind die meisten mit 15,4 % seit 16 bis 30 Jahren in ihrem Betrieb. Insgesamt sind 23,1 % der Personen zwischen 5 und 15 Jahren in ihrem Betrieb beschäftigt und gehören dabei der Altersgruppe 30 - 44 Jahre an.

Die Angestellten ohne Führungsaufgaben sind ausschließlich in Großunternehmen angestellt, während die Führungskräfte und Inhaber vermehrt in kleineren Unternehmen zu finden sind. Die meisten Führungskräfte (38,5 %) sind in Traditionsunternehmen tätig. Die Teilnehmer, die Führungsaufgaben übernehmen, sind zu 26,7 % zwischen 30 und 44 Jahren alt. Die Inhaber und Geschäftsführer sind zwischen 30 und 67 Jahren alt. Die Führungskräfte und Inhaber/Geschäftsführer sind zu gleichen Teilen weiblich und männlich.

Der Großteil der Angestellten mit Führungsaufgaben ist weniger als fünf Jahre in ihrem Unternehmen beschäftigt. Von den Inhabern und Geschäftsleitungen sind 15,4 % seit mehr als 15 Jahren Teil der Firma.

Insgesamt sind 38,5 % der Befragten kürzer als 5 Jahre im Unternehmen und arbeiten hybrid. Die Personen, die nur im Betrieb arbeiten sind zwischen 16 und 30 Jahren betriebszugehörig. Die Personen, die ausschließlich im Homeoffice arbeiten, sind ausschließlich in Großunternehmen angestellt. Bei kleineren Unternehmen bis 499 Mitarbeitern verrichten die Angestellten ihre Arbeit ausschließlich vor Ort. Zudem sind die Personen, die ausschließlich im Homeoffice arbeiten, nur in Traditionsunternehmen beschäftigt, die seit mehr als 30 Jahren existieren. Die Teilnehmer, die nur vor Ort arbeiten, sind ebenfalls ausschließlich in Traditionsunternehmen angestellt. Anhand der Kreuztabellen arbeiten Beschäftigte aus dem Finanzbereich und der Forschung und Entwicklung ausschließlich im Betrieb. Die Geschäftsleitung ist ebenfalls immer vor Ort und die Mitarbeiter aus allen anderen Tätigkeitsbereichen arbeiten abwechselnd von zu Hause aus und im Betrieb. Von den Teilnehmern aus der Lebensmittelbranche arbeiten 40 % hybrid und 20 % nur im Betrieb. Der Großteil der Personen, die in der Lebensmittelbranche arbeiten, ist in Betrieben mit 100 bis 499 Mitarbeitern (46,2 %) und in Traditionsunternehmen (53,8 %) tätig. Aus anderen Branchen arbeiten jeweils 15,4 % in kleinen Unternehmen mit weniger als 99 Mitarbeitern oder in Großunternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten.

Im Folgenden sollen die Oberthemen Kommunikation und Führung einzeln ausgewertet werden.

### 3.2. Kommunikation

Um die Hypothesen zur Kommunikation beantworten zu können, werden die folgenden Auswertungen genutzt. Eine der Fragen zielt auf die Nutzung der internen Kommunikationskanäle ab und soll die achte Hypothese (siehe Seite 4) untersuchen. Die Teilnehmer können mittels Mehrfachnennung die Nutzung vor der Covid-19 Pandemie und anschließend die aktuelle Kanalnutzung erfassen. Ein Auszug aus der Auswertung ist in Abbildung 15 grafisch dargestellt. Weiterführende Daten sind in der Exceldatei unter dem Reiter „Kommunikationskanäle“ abgelegt.

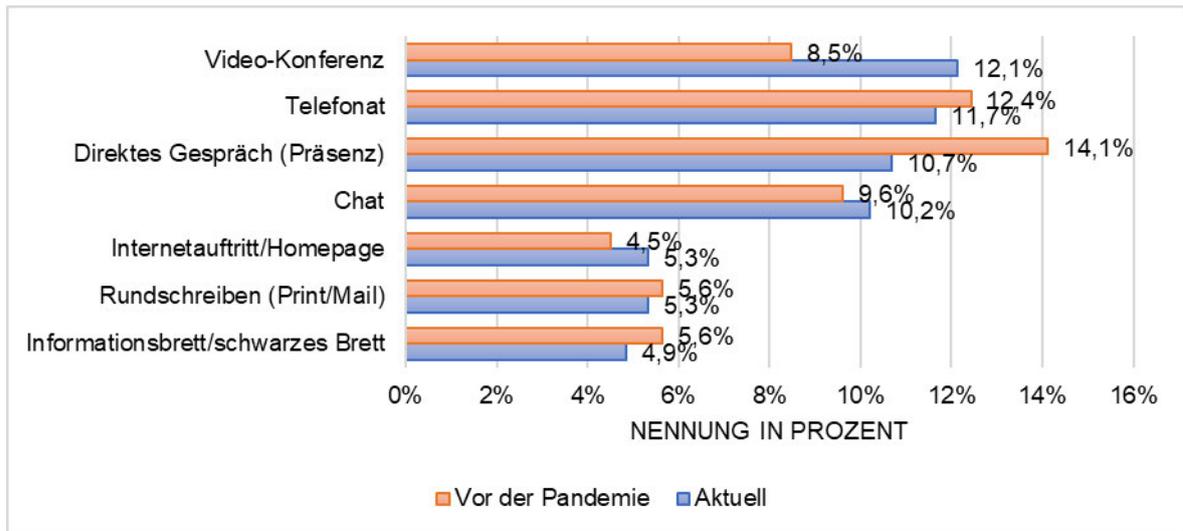


Abbildung 15: Nutzung der internen Kommunikationskanäle (Auszug)  
n = 31 (eigene Auswertung)

Die Grafik zeigt die gehäufte aktuelle Nutzung von Videokonferenzen, Telefonaten und Chats. Direkte Gespräche, Telefonate und Rundschreiben wurden vor der Pandemie mehr als aktuell genutzt. Seit Ausbruch der Corona-Krise hat sich die Nutzung von direkten Gesprächen von 14,1 % auf 10,7 % reduziert. Die Videokonferenz zeigt aktuell eine deutlich häufigere Nutzung als vor der Pandemie. Insgesamt wird bei der Abfrage der Kommunikationskanäle sichtbar, dass es einige Kanäle gibt, deren Nutzung sich kaum verändert hat, und andere, die vor Ausbruch der Corona-Pandemie kaum genutzt wurden. Viele geben an, dass sie vorher überhaupt keine Videokonferenzen oder Chats genutzt haben, es jetzt aber tun.

Die Häufigkeit der Nutzung ist in Abbildung 16 dargestellt. Dabei stellt jeweils der erste Balken die Nutzung vor der Corona-Pandemie und der zweite die aktuelle Nutzung dar. Die restlichen Daten sind ebenfalls in der Exceldatei im Reiter „Kommunikationskanäle“ zu finden.

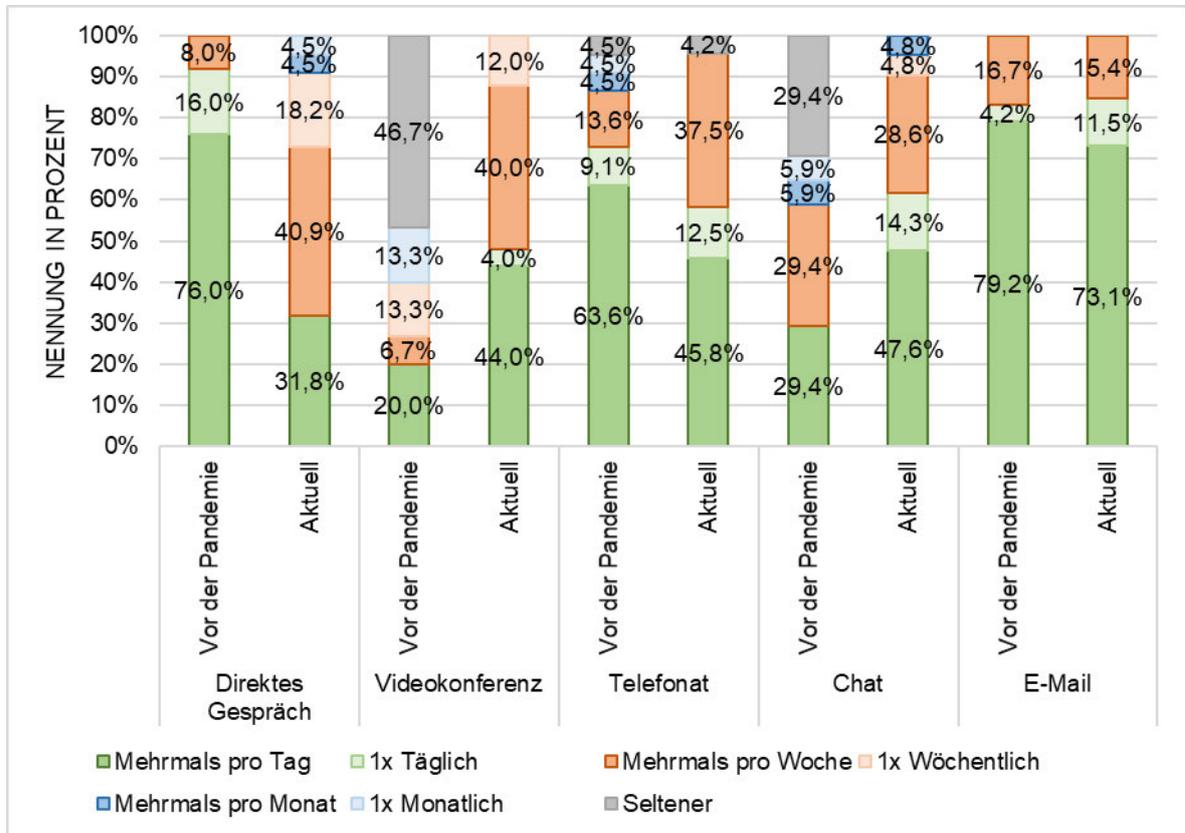


Abbildung 16: Nutzungshäufigkeiten der internen Kommunikationskanäle (Auszug)  
n = 31 (eigene Auswertung)

Anhand der Daten wird klar, dass es große Veränderungen bei den direkten Gesprächen, Videokonferenzen und den Telefonaten gibt. Vor Corona haben 76 % der Teilnehmer mehrmals täglich ein Gespräch in Präsenz geführt. Aktuell nutzen 31,8 % mehrmals pro Tag das direkte Gespräch mit ihren Kollegen. Auch das Telefonat wird aktuell weniger häufig genutzt. Die Videokonferenz wurde von fast der Hälfte der Teilnehmer vor Corona seltener als einmal pro Monat genutzt und wird aktuell von 44 % mehrfach pro Tag verwendet. Die anderen Kanäle wie beispielsweise SMS, Social Intranet, Homepage und Newsletter werden nach wie vor von den meisten seltener als einmal im Monat genutzt. Insgesamt hat die Nutzung von technisch gestützten Kommunikationskanälen tendenziell zugenommen. Die Nutzungshäufigkeiten werden mithilfe des Wilcoxon-Tests auf signifikante Unterschiede hin analysiert.

Die Tabelle 4 zeigt einen Auszug aus dem Wilcoxon-Test, welcher in der Exceldatei im Reiter „Wilcoxon-Test“ für alle Ergebnisse durchgeführt wurde. Beträgt die asymptotische Signifikanz einen kleineren Wert als 0,05, wird das Ergebnis als signifikant angesehen und es gibt statistisch bedeutsame Veränderungen zwischen den beiden Messreihen.

Tabelle 4: Wilcoxon-Test (Auszug)  
(eigene Auswertung)

	Kommunikationskanäle_vorher: Direktes Gespräch - Kommunikationskanäle: Direktes Gespräch	Kommunikationskanäle_vorher: Video-Konferenz - Kommunikationskanäle: Video-Konferenz	Kommunikationskanäle_vorher: Telefonat - Kommunikationskanäle: Telefonat	Kommunikationskanäle_vorher: Chat - Kommunikationskanäle: Chat	Kommunikationskanäle_vorher: E-Mail - Kommunikationskanäle: E-Mail
Z	-3,213	-3,078	-,146 <sup>b</sup>	-2,745	-,333 <sup>c</sup>
Asymp. Sig. (2-seitig)	0,001	0,002	0,884	0,006	0,739

Aus dem Wilcoxon-Test zeigen sich statistisch signifikante Ergebnisse bei den Kommunikationskanälen „Direktes Gespräch“, „Videokonferenz“ und „Chat“ zwischen den beiden Messreihen von vor der Pandemie und der aktuellen. Daher werden für diese drei Datenpaare die Nullhypothesen zugunsten der Alternativhypothese verworfen. Dies bedeutet, dass sich die beiden Messreihen signifikant bezüglich der betrachteten Zeitpunkte unterscheiden. In Tabelle 5 sind zusätzlich die Mediane der Nutzungshäufigkeit der Kommunikationskanäle mit signifikanten Mittelwertunterschieden aufgeführt. Dabei stehen die Werte 1 bis 2 für den täglichen Gebrauch (1 = mehrmals pro Tag; 2 = einmal pro Tag), 3 und 4 für den wöchentlichen und 5 bis 6 für den monatlichen Gebrauch. Je kleiner der Wert, desto öfter wird das Medium genutzt. Ein Wert von 7 gibt somit eine seltenere Nutzung als einmal pro Monat an.

Tabelle 5: Vergleiche der Mediane für die Kommunikationskanäle  
(eigene Auswertung)

		Kommunikationskanäle_vorher: Direktes Gespräch	Kommunikationskanäle: Direktes Gespräch	Kommunikationskanäle_vorher: Video-Konferenz	Kommunikationskanäle: Video-Konferenz	Kommunikationskanäle_vorher: Chat	Kommunikationskanäle: Chat
N	Gültig	25	22	15	25	17	21
	Fehlend	14	17	24	14	22	18
Median		1,00	3,00	6,00	3,00	3,00	2,00

Aus der Tabelle wird ersichtlich, dass sich das direkte Gespräch von dem vorherigen Median von 1, also „mehrmals pro Tag“, auf einen aktuellen Median von 3 („mehrmals pro Woche“) geändert hat. Videokonferenzen wurden vor der Pandemie im Schnitt einmal pro Monat und aktuell mehrfach pro Woche genutzt. Deshalb wird für diese Kanäle die Effektstärke  $r$  errechnet, die in Tabelle 6 aufgelistet ist.

*Tabelle 6: Effektstärke der Unterschiede  
Nutzungshäufigkeit der Kommunikationskanäle (eigene Auswertung)*

Kommunikationskanal	Effektstärke
Direktes Gespräch	0,69
Videokonferenz	0,62
Chat	0,60

Bei allen Kanälen handelt es sich um einen statistisch relevanten Effekt, da die Werte größer als 0,4 sind.

Die Teilnehmer wurden in einer offenen Frage gebeten, zu erklären, inwieweit sich die Informationskanäle durch die Pandemie ihrer Meinung nach verändert haben. Von den Befragten beantworteten 15 Personen diese Frage. Davon geben 60 % an, dass es weniger direkten Kontakt, sondern vermehrt Telefonate oder Videokonferenzen seit dem Ausbruch der Pandemie gibt. Weitere 20 % empfinden die Kommunikation als weniger direkt und eher unpersönlich, da die informelle Kommunikation eingestellt und durch konkretere Gesprächsarten ersetzt wurde, sodass beispielsweise keine privaten Anekdoten beigetragen werden. Zudem empfinden 13,3 % die Veränderung hin zu einer Vereinsamung, da der soziale Kontakt zu den Kollegen fehlt und kaum Privates ausgetauscht wird. Auf der anderen Seite sagen 26,7 %, dass sie sich sogar öfter als vor der Pandemie mit ihren Kollegen austauschen und via Telefon, E-Mail oder Chat verbunden sind. Im Übrigen geben 13,3 % an, dass die veränderte Situation zu einer Anpassung der Anforderungen und Gegebenheiten geführt hat. Die wörtlichen Antworten der Teilnehmer sind im Anhang 3 zu finden.

Die Teilnehmer wurden gebeten, dass sie angeben, wofür sie die Kommunikationskanäle vor der Pandemie genutzt haben bzw. aktuell nutzen. Die genauen Daten sind Abbildung 17 zu entnehmen.

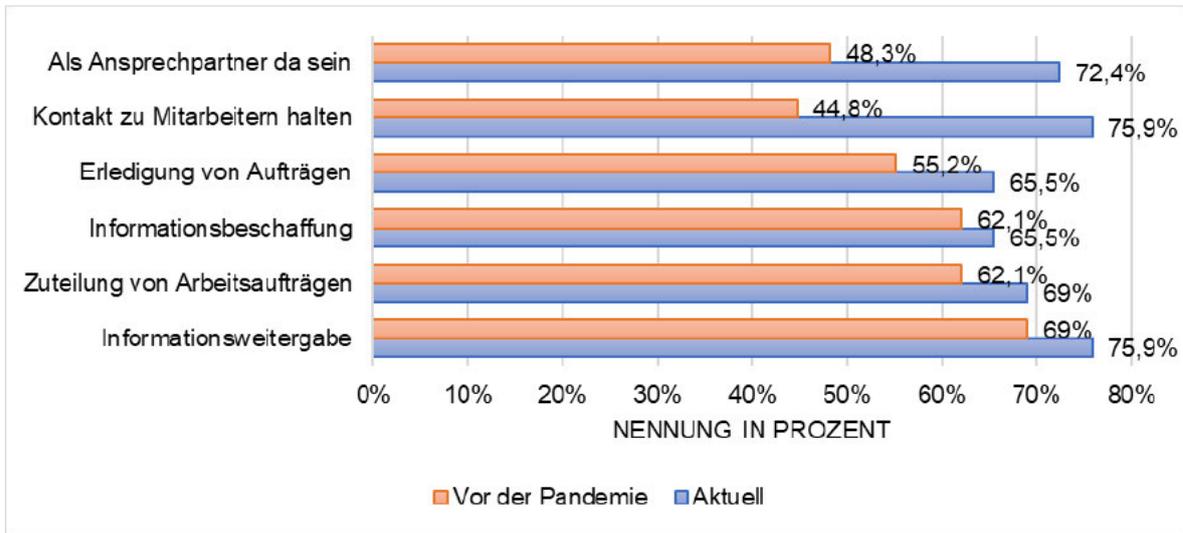


Abbildung 17: Gründe für die Nutzung der Kommunikationskanäle  
n = 29 (eigene Auswertung)

In allen Fällen ist der Nutzungsgrad gestiegen. Von den Teilnehmern geben 44,8 % an, dass sie die internen Kanäle vor der Pandemie zum Kontakt halten genutzt haben, wobei dies aktuell von 75,9 % gemacht wird.

Die Nutzungshintergründe der Kanäle werden ebenfalls mittels Wilcoxon-Tests auf signifikante Unterschiede zwischen den verschiedenen Zeitpunkten untersucht. Dieser zeigt signifikante Unterschiede beim Kontakthalten zu den Mitarbeitern und dem da Sein als Ansprechpartner. In Tabelle 7 werden die Mediane verglichen, wobei 1 bedeutet, dass das Item nicht ausgewählt wurde, und 2 bedeutet, dass es ausgewählt wurde.

Tabelle 7: Vergleich der Mediane zu den Gründen der Nutzung  
n = 29 (eigene Auswertung)

		Kontakt zu meinen Mitarbeitern aufrechterhalten/Vor der Pandemie	Kontakt zu meinen Mitarbeitern aufrechterhalten/Aktuell	Als Ansprechpartner für meine Mitarbeiter da sein/Vor der Pandemie	Als Ansprechpartner für meine Mitarbeiter da sein/Aktuell
N	Gültig	29	29	29	29
	Fehlend	10	10	10	10
Median		1,00	2,00	1,00	2,00

Aus dem Vergleich der Mediane wird ersichtlich, dass die Kommunikationskanäle aktuell mehr als vor der Pandemie zum Aufrechterhalten des Kontaktes und zum Verfügbarsein als Ansprechpartner genutzt werden. Die Effektstärken betragen dabei 0,56 und 0,49.

Auf die Frage, wie sich die Besprechungskultur in ihrem Unternehmen durch die Pandemie verändert hat, antworteten die Teilnehmer wie in Abbildung 18 aufgeführt.

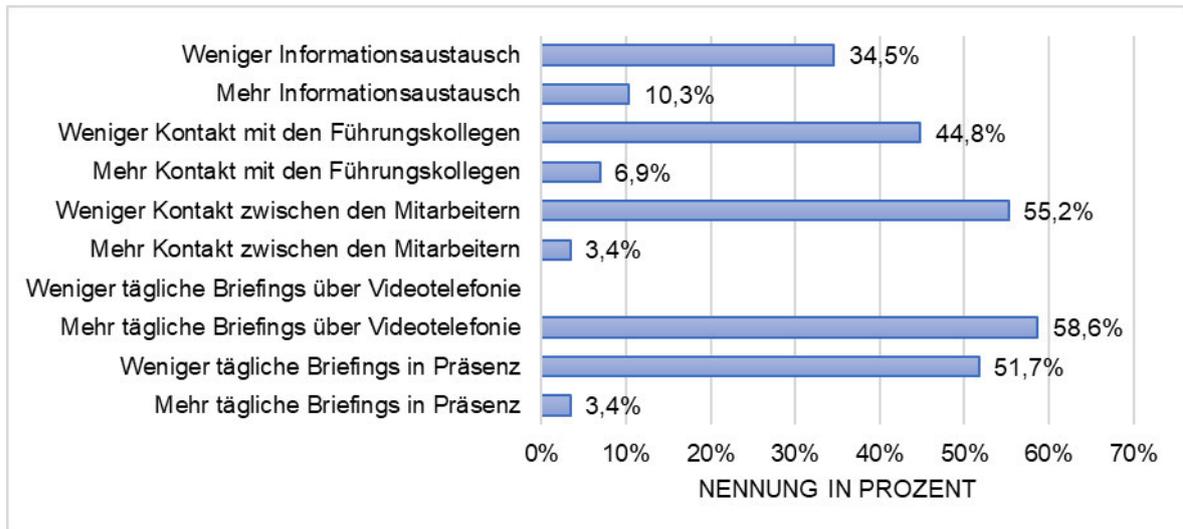


Abbildung 18: Veränderung der Besprechungskultur  
n = 29 (eigene Auswertung)

Die Teilnehmer geben an, dass es eher weniger als mehr Informationsaustausch gibt, sowie auch weniger Kontakt zu den Führungskollegen und Mitarbeitern. Die Mehrheit von 58,6 % gibt eine vermehrte Anzahl an täglichen Briefings über Videotelefonate an. Des Weiteren auch weniger tägliche Briefings, die in Präsenz stattfinden.

Die Führungskräfte sollten zudem in einer offenen Frage angeben, wie sie eine abteilungsübergreifende Kommunikation sicherstellen. Von den 16 Befragten geben 50 % an, dass sie entweder wöchentliche oder teilweise tägliche Video- oder Telefonkonferenzen mit anderen Abteilungen abhalten. Weitere 31,2 % stellen die abteilungsübergreifende Kommunikation mithilfe des unternehmenseigenen Intranets sicher. Außerdem finden 12,5 %, dass die Onlineformate nicht so reibungslos funktionieren wie Treffen in Präsenz und dass Informationen über die Kollegen auf der Strecke bleiben. Die genauen Antworten sind in Anhang 4 abgelegt.

Zudem beurteilten die Angestellten ohne Führungsaufgaben die Häufigkeit des Informationserhalts, was in Abbildung 19 aufgeführt ist.

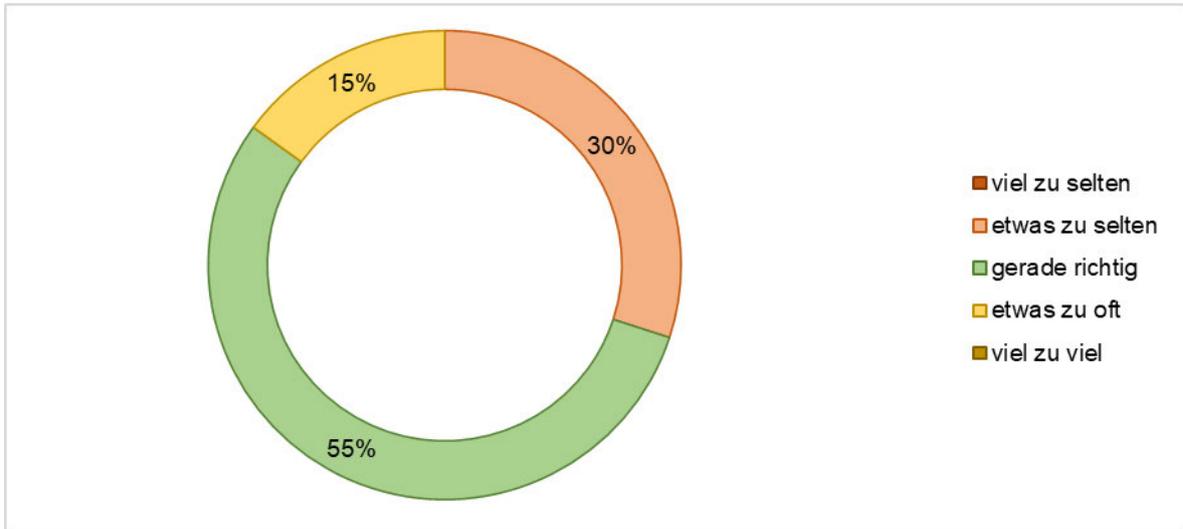


Abbildung 19: Beurteilung der Informationshäufigkeit  
n = 20 (eigene Auswertung)

Die Mehrheit empfindet die Informationsmenge als angemessen und 15 % finden sogar, dass sie zu häufig Informationen erhalten. Für fast ein Drittel jedoch sind die Menge und Häufigkeit nicht ausreichend.

Zusätzlich sollten die Angestellten die Informationen beurteilen, die sie von ihrem Unternehmen erhalten. Die Zustimmung zu den Bewertungskriterien ist in Abbildung 20 aufgeführt, dabei war eine Mehrfachnennung möglich.

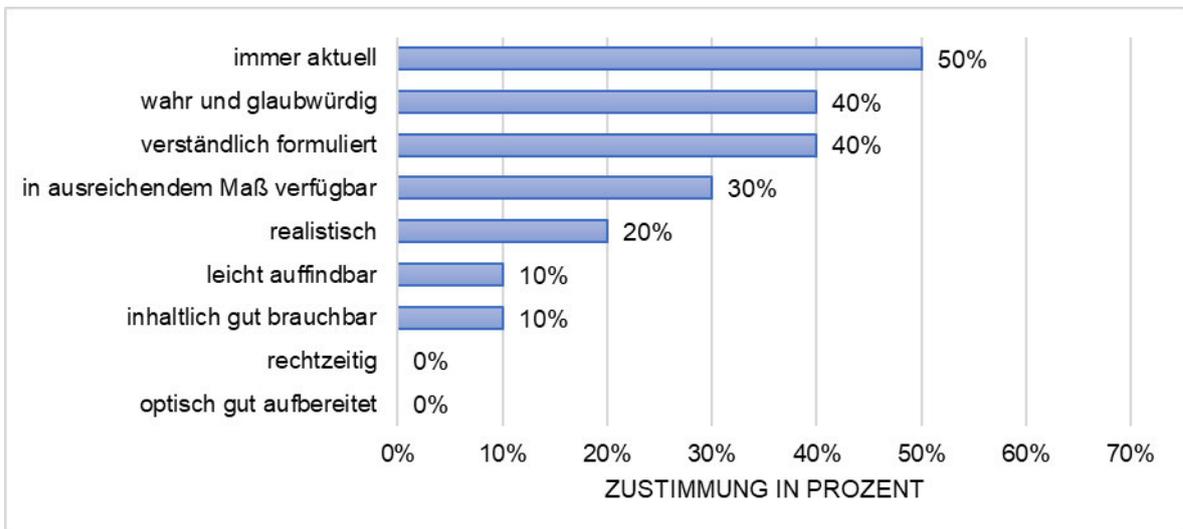


Abbildung 20: Bewertung der Informationen  
n = 10 (eigene Auswertung)

Die Hälfte der Teilnehmer beurteilt die Informationen als immer aktuell und jeweils 40 % finden sie wahr und glaubwürdig, sowie verständlich formuliert. Nur wenige bewerten die Informationen als leicht auffindbar und brauchbar. Kein Teilnehmer empfindet die

Informationen als optisch gut aufbereitet oder als vom Unternehmen rechtzeitig zur Verfügung gestellt.

Um diese Informationen genauer betrachten zu können, sollten die Angestellten zusätzlich bewerten, wie häufig ihr Vorgesetzter sie über die Dinge informiert, die ihre eigene Arbeit betreffen.

In Abbildung 21 ist in einem Kreisdiagramm dargestellt, wie häufig die Informationen rechtzeitig an den Angestellten übermittelt werden.

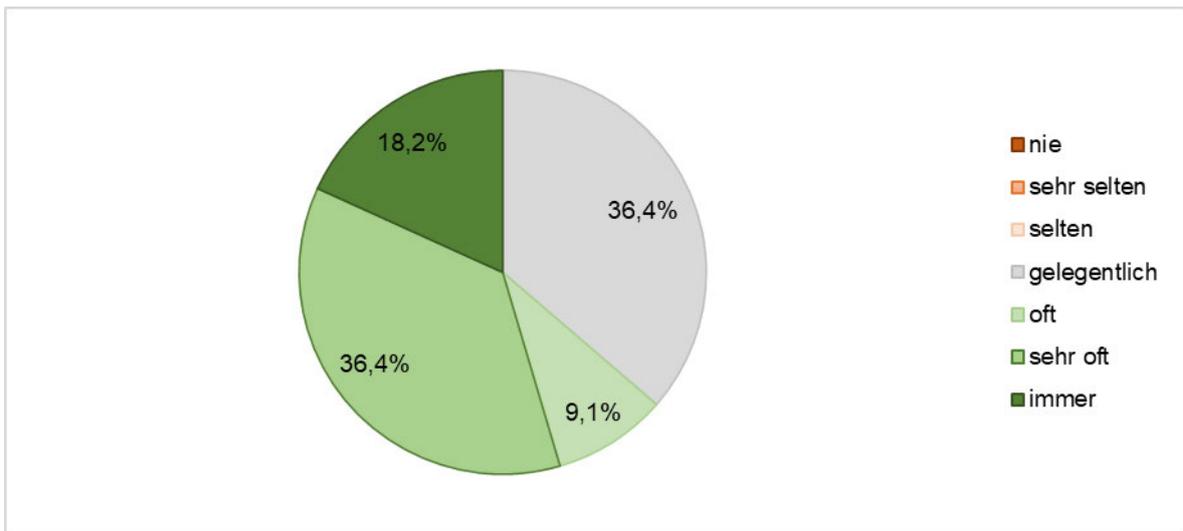


Abbildung 21: Auswertung über Häufigkeit eines rechtzeitigen Informationserhalts  
n = 11 (eigene Auswertung)

Anhand der grün eingefärbten Daten wird ersichtlich, dass insgesamt 63,7 % entweder immer, sehr oft oder oft rechtzeitig informiert werden. Etwas mehr als ein Drittel wird nur gelegentlich rechtzeitig informiert.

In Abbildung 22 ist außerdem aufgeführt, ob die vom Vorgesetzten erhaltenen Informationen auch einen ausreichenden Umfang haben.

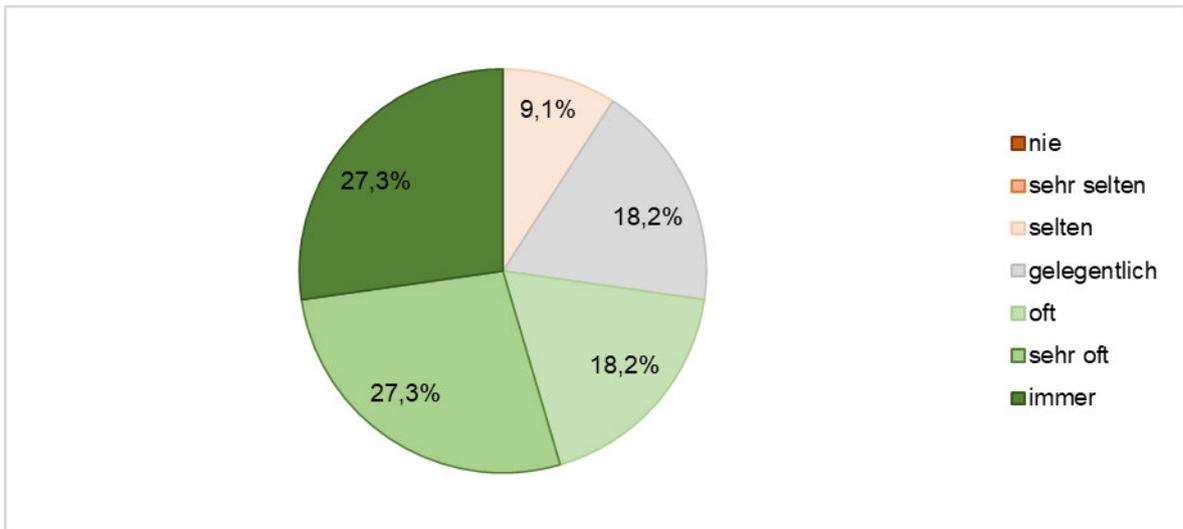


Abbildung 22: Auswertung über Häufigkeit eines ausreichenden Informationserhalts  
*n* = 11 (eigene Auswertung)

Hier geben 72,8 % der Angestellten an, von ihren Vorgesetzten in ausreichendem Maß über Dinge informiert zu werden, die ihre Arbeit betreffen. Zusätzlich geben aber auch 9,1 % an, dass sie nur selten ausreichende Informationen erhalten.

Im Anschluss wird auf verschiedene Führungsaspekte jeweils aus Sicht der Führungskräfte und der Mitarbeiter eingegangen.

### 3.3. Führung

Um den persönlichen Stellenwert des Teams einer jeden Führungskraft einzuschätzen, sollen die Führungskräfte einschätzen, wie viel Zeit pro Woche sie gezielt darauf verwenden, um für die Anliegen ihrer Mitarbeiter da zu sein. Der Vergleich der Wochenstunden vor der Pandemie und aktuell ist in Abbildung 23 zu sehen.

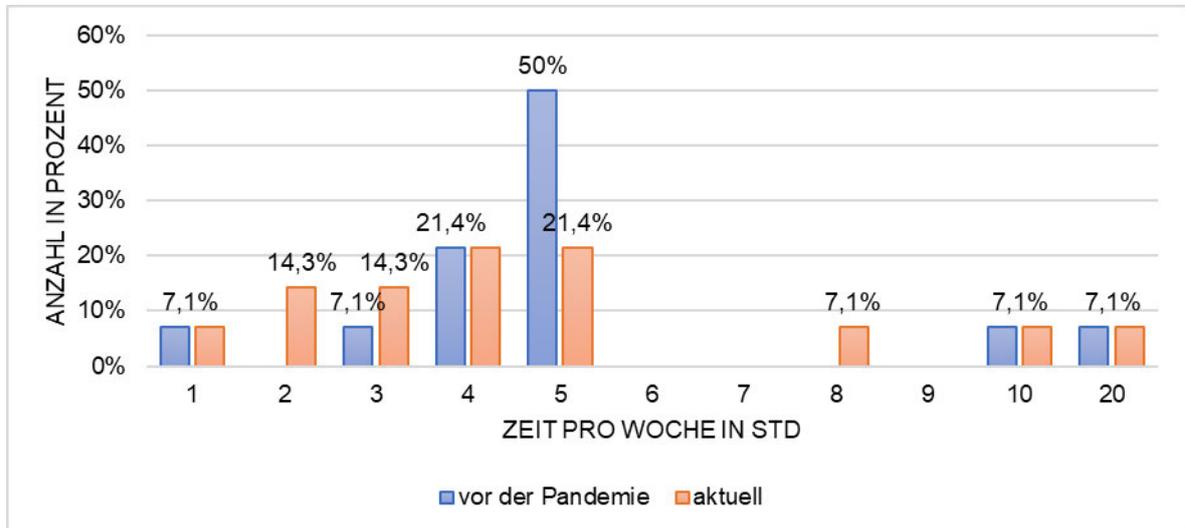


Abbildung 23: Wöchentliche Zeit der Führungskräfte für ihre Mitarbeiter  
n = 14 (eigene Auswertung)

Vor der Pandemie hat sich der Großteil der Führungskräfte im Schnitt 5,8 Stunden pro Woche Zeit für die Anliegen ihrer Mitarbeiter genommen. Aktuell nehmen sich die meisten Befragten durchschnittlich 4,4 Stunden pro Woche. Laut Wilcoxon-Test gibt es keinen signifikanten Unterschied zwischen der Zeit, die sich die Führungskräfte vor der Pandemie genommen haben, und der, die sie sich aktuell nehmen.

Des Weiteren sollten in einem Bereich zwischen 1 und 101 der Handlungsspielraum, die Rollenverteilung und die Aufgabenverteilung eingeschätzt werden. Beim Handlungsspielraum bedeutet eine 1 „kein Spielraum“ und eine 101 „keine Regeln“. Die Rollen- und Aufgabenverteilung ähneln sich, denn 1 bedeutet, es gibt eine sehr strenge Verteilung der Rollen bzw. Aufgaben, und bei 101 ist es eine fließende Rollenverteilung bzw. es gibt variierende Aufgaben. Die Auswertung der Einschätzungen von vor der Pandemie und zum aktuellen Zeitpunkt sind in Boxplots in Abbildung 24 veranschaulicht.

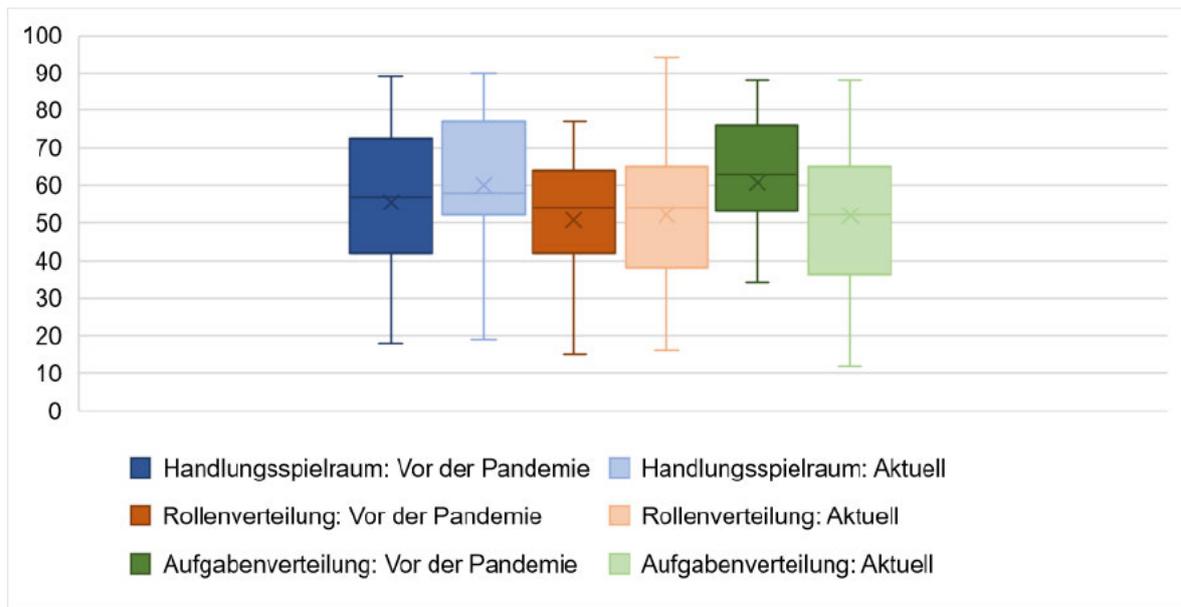


Abbildung 24: Boxplots Spielraum, Rollen und Aufgaben  
Antworten der Führungskräfte, n = 13 (eigene Auswertung)

Die Grafik zeigt die meisten Antworten im Bereich um 50, welches die Mitte der Skala darstellt. Es zeigt sich seit der Pandemie eine Verschiebung in den oberen Bereich beim Handlungsspielraum, den die Führungskräfte ihren Mitarbeitern geben. Bei der Rollen- und Aufgabenverteilung zeigt sich eine Ausweitung bzw. Verschiebung nach unten. Um die Boxplots besser auswerten zu können, sind in Tabelle 8 die Lagemaße der Daten angegeben.

Tabelle 8: Lagemaße Spielraum, Rollen und Aufgaben  
Antworten der Führungskräfte, n = 13 (eigene Auswertung)

	Handlungsspielraum: Vor der Pandemie	Handlungsspielraum: Aktuell	Rollenverteilung: Vor der Pandemie	Rollenverteilung: Aktuell	Aufgabenverteilung: Vor der Pandemie	Aufgabenverteilung: Aktuell
Min	18	19	15	16	34	12
Max	89	90	77	94	88	88
Median	57	58	54	54	63	52
Mittelwert	55,5	60,0	50,7	52,1	60,6	52,0

Die berechneten Mediane zeigen aktuell einen etwas weniger strengen Handlungsspielraum und eine striktere Aufgabenverteilung als vor Corona. Anhand der Mittelwerte zeigt sich auch eine etwas fließendere Rollenverteilung als vor der Pandemie. Durch den Wilcoxon-Test zeigt sich ein signifikanter Unterschied beim Handlungsspielraum mit einer Effektstärke von 0,62, welches auf einen großen Effekt hinweist.

Zudem sollten die Führungskräfte die Wichtigkeit der Meinung ihrer Mitarbeiter und die Wichtigkeit des Miteinanders im Team zum Zeitpunkt vor dem Covid-19-Ausbruch und dem aktuellen Zeitpunkt bewerten, was in Abbildung 25 visualisiert ist.

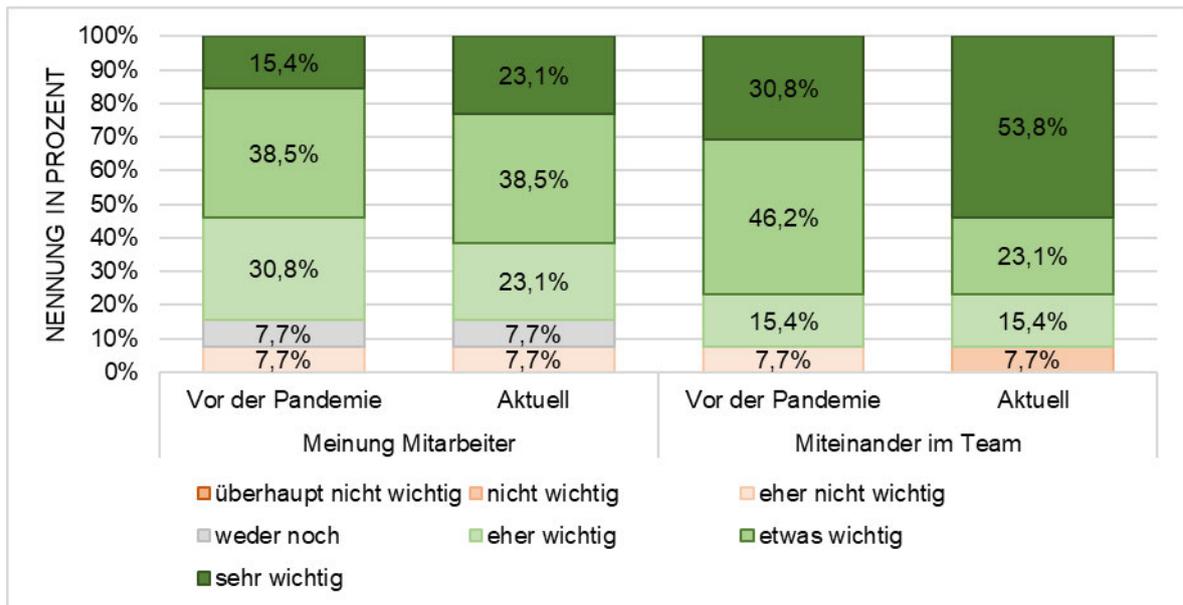


Abbildung 25: Bewertung der Meinung und des Miteinanders  
 Antworten der Führungskräfte, n = 13 (eigene Auswertung)

Aus der Grafik kann abgelesen werden, dass dem Großteil der Führungskräfte wichtig ist, was ihre Mitarbeiter denken und wie gut das Miteinander im Team funktioniert. Lediglich 7,7 % sehen dies als eher nicht wichtig bzw. beim aktuellen Miteinander als nicht wichtig an. Der Wilcoxon-Test weist auf keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Zeitpunkten hin.

In Abbildung 26 ist die Einschätzung der Führungskräfte hinsichtlich ihrer Mitarbeiter aufgeführt. Sie sollten zwischen 1 und 101 die Arbeitsweise ihrer Mitarbeiter, die Beziehung zu ihnen, das Arbeitsklima und die Art der Problemlösung einschätzen. Dabei bedeutet 1, dass die Mitarbeiter selbstständig sind und keine Vorgaben benötigen, und 101 verweist auf viel Input und klare Vorgaben seitens der Führungskraft. Die Beziehung sollte von partnerschaftlich und vertrauensvoll (= 1) bis autoritär und streng (= 101) bewertet werden. Beim Arbeitsklima wird zwischen offen, locker und freundschaftlich (= 1) bis ernst, getaktet und unpersönlich (= 101) unterschieden und bei der Art, wie Probleme gelöst werden, gilt

es zwischen gemeinsam im Team (= 1) und durch die Vorgabe der Führungskraft (= 101) zu unterscheiden. In der Grafik steht MA als Abkürzung für Mitarbeiter.

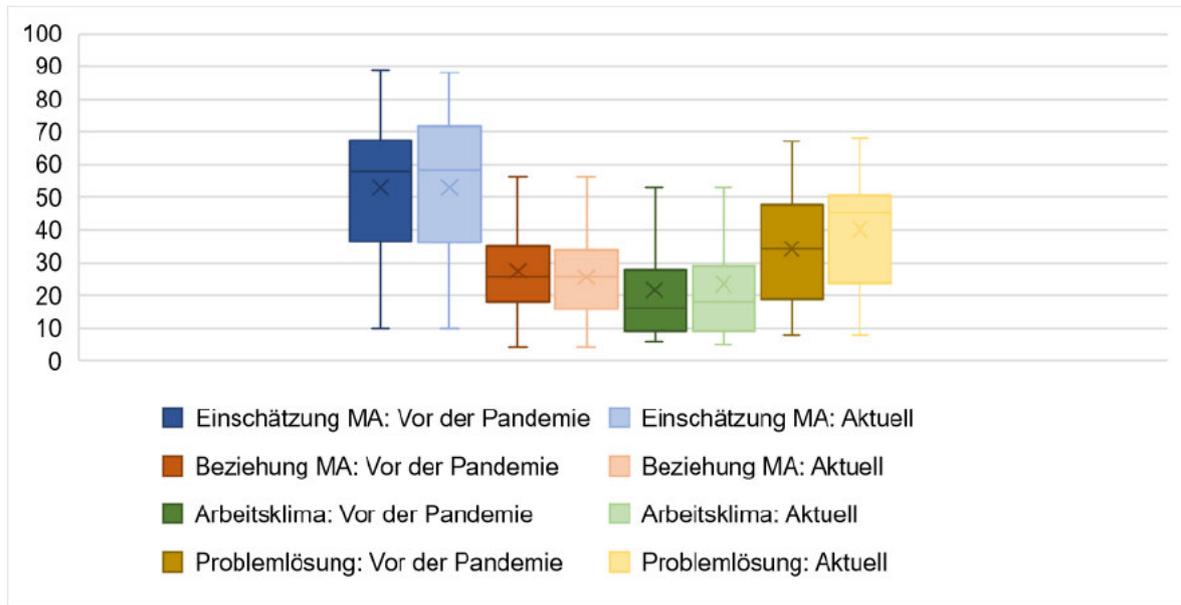


Abbildung 26: Boxplots Einschätzung, Beziehung, Arbeitsklima, Problemlösung  
 Antworten der Führungskräfte, n = 13 (eigene Auswertung)

Aus den Daten geht eine verschlechterte Einschätzung der Arbeitsweise der Mitarbeiter hervor, da sie seit der Pandemie mehr Input und Vorgaben benötigen. Die Art, wie Probleme aktuell gelöst werden, erfolgt etwas mehr durch die Vorgabe des Vorgesetzten als vor Corona. Bei den anderen Boxplots sind kaum Unterschiede sichtbar. Generell befinden sich die Bewertungen der Beziehung und des Arbeitsklimas im unteren Drittel.

In Tabelle 9 sind die Maße der zentralen Tendenz für die oben genannten Auswertungen aufgeführt.

Tabelle 9: Lagemaße Einschätzung, Beziehung, Arbeitsklima, Problemlösung  
 Antworten der Führungskräfte, n = 13 (eigene Auswertung)

	Ein- schät- zung MA: Vor der Pan- demie	Ein- schät- zung MA: Ak- tuell	Bezie- hung MA: Vor der Pan- demie	Bezie- hung MA: Ak- tuell	Arbeits- klima: Vor der Pande- mie	Arbeits- klima: Aktuell	Prob- lemlö- sung: Vor der Pande- mie	Prob- lemlö- sung: Aktuell
Min	10	10	4	4	6	5	8	8
Max	89	88	56	56	53	53	67	68
Me- dian	58	59	26	26	16	18	34	45
Mittel- wert	52,9	52,8	27,4	25,6	21,5	23,4	34,2	40,2

Die etwas deutlicheren Richtlinien, die gegeben werden und die Problemlösung durch Vorgaben sind auch aus den Medianen bzw. Mittelwerten abzulesen. Es gibt laut Wilcoxon-Test keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Zeitpunkten.

Die Führungskräfte sollten in offenen Fragen beantworten, wodurch sie den Teamgeist ihrer Mitarbeiter fördern. Hier wurde ebenfalls zwischen dem Zeitpunkt vor der Pandemie und dem aktuellen Zeitpunkt unterschieden. Für die Zeit vor Corona geben 25 % der drei Teilnehmer Transparenz und Vertrauen als Förderung für den Teamgeist an. Außerdem veranstalteten 62,5 % gemeinsame Unternehmungen außerhalb der Arbeit oder es gab Weihnachts- und Sommerfeste. Die wörtlichen Antworten sind im Anhang 5 zu finden. In der aktuellen Situation findet die Förderung bei 50 % der Führungskräfte durch Online-Meetings oder auch virtuelle Kaffeepausen statt. Bei 12,5 % wird auf Lob in der gemeinsamen Runde gesetzt und darauf, gemeinsam Ziele zu vereinbaren. Andere 12,5 % setzen weiterhin auf Transparenz und Vertrauen zur Förderung des Teamgeistes. Die Beantwortung ist im Anhang 6 abgelegt.

Um die Befragten in die verschiedenen Führungsstile einteilen zu können, sollten sie im Fragebogen Aussagen zustimmen, wie häufig sie sich in einer bestimmten Art und Weise gegenüber ihren Mitarbeitern verhalten. Dabei sollten sie unter anderem beurteilen, wie oft sie ihren Mitarbeitern klare Anweisungen geben, ihnen eine klare Orientierung bieten, sie in Entscheidungsprozesse mit einbinden, ihre Bedürfnisse und Wünsche berücksichtigen, sie eigenständig Entscheidungen treffen lassen und sie auf Fehler hinweisen. Ein Auszug der Auswertung mit den Nennungen von „nie“ bis „immer“ ist in Abbildung 27 grafisch dargestellt, welches aus Sicht der Führungskräfte (FK) hier zutrifft. Die restlichen Daten sind in der Exceldatei unter dem Reiter „Zustimmung FK“ zu finden.

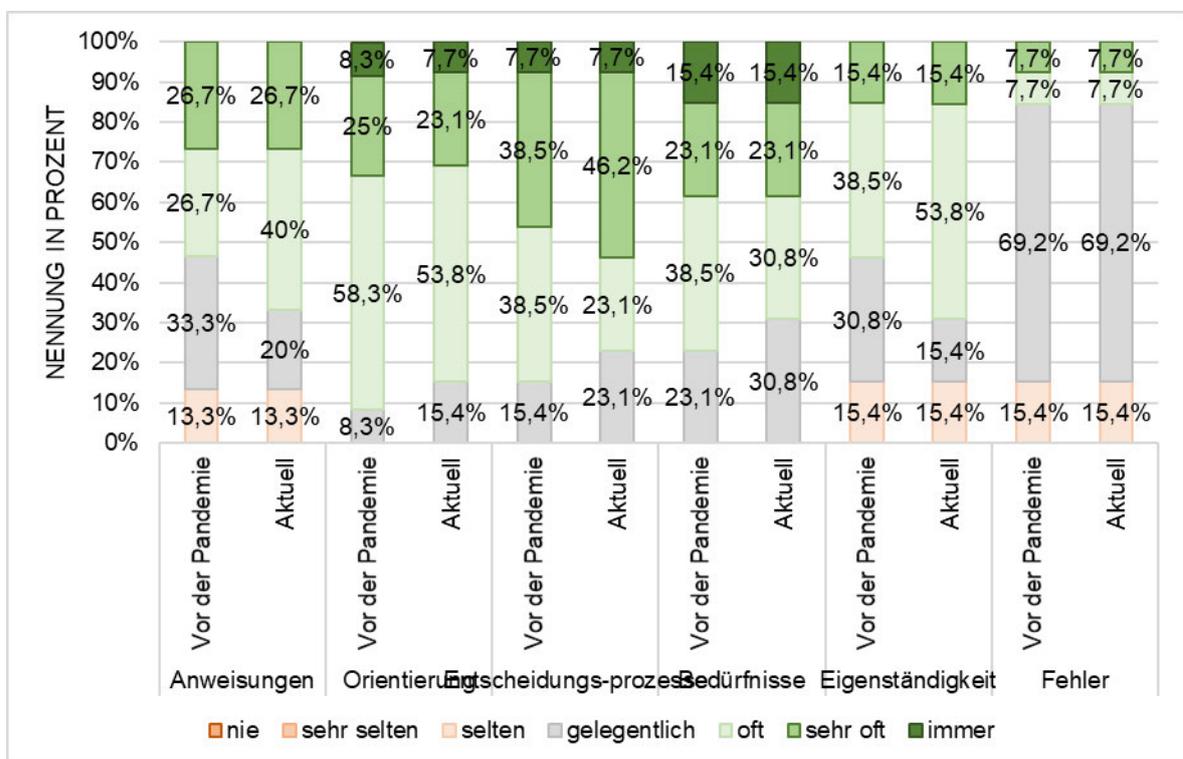


Abbildung 27: Häufigkeit der Verhaltensweisen gegenüber den Mitarbeitern (Auszug)  
 Antworten der Führungskräfte, n = 15 (eigene Auswertung)

Aus den Daten wird sichtbar, dass die Führungskräfte aktuell öfter klare Anweisungen geben als vor der Pandemie. Der Anteil aller grün eingefärbten Balken erhöht sich von insgesamt 53,4 % vor Corona auf aktuelle 66,7 %. Zusätzlich hat sich der Anteil an Führungskräften, die ihren Mitarbeitern eine klare Orientierung bieten, von 91,6 % auf 84,6 % gesenkt. Bei der Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse gibt es ebenfalls eine Absenkung von 84,6 % auf 76,9 %. Auch die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter sind weniger wichtig, da vor der Pandemie noch 76,9 % der Führungskräfte darauf geachtet haben, während aktuell nur noch 69,2 % die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter berücksichtigen. Dennoch lassen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie häufiger eigenständig Entscheidungen treffen, denn der Wert steigt von 53,9 % auf 69,2 %. Das Hinweisen auf Fehler hat sich seit Covid-19 nicht verändert. Die Datenpaare wurden mittels Wilcoxon-Tests auf signifikante Ergebnisse zwischen „vor der Pandemie“ und „aktuell“ untersucht, jedoch zeigt der Vergleich keine signifikanten Mittelwertsunterschiede.

Von den Führungskräften geben 7,7 % an, dass ihre Mitarbeiter aktuell nicht offen mit ihnen sprechen können. Außerdem sind 15,4 % aktuell nicht zufrieden mit der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern. Vor der Pandemie nahmen sich 53,8 % der Führungskräfte gerne und häufig Zeit für ihre Mitarbeiter, der aktuelle Prozentsatz ist auf 38,5 % gesunken. Keine Person macht ihre Mitarbeiter für eigene Fehler verantwortlich. Die Befragten geben zudem an, dass sie vor der Pandemie selten erst dann eingegriffen haben, wenn etwas schiefzulaufen drohte. Des Weiteren inspirieren die Vorgesetzten ihrer Meinung nach aktuell ihre Mitarbeiter weniger stark durch die Unternehmensvision als vor der Pandemie. Keine der Veränderungen ist aus der Auswertung des Wilcoxon-Tests signifikant.

Die Selbstwahrnehmung der Führungskräfte wird zum Einteilen in die unter 1.3 genannten Führungsstile genutzt. Bei der Einteilung werden nur die Antworten genutzt, die entweder ganz oder etwas zutreffen. Für die meisten Fragen bedeutet das entweder eine 5 („stimme ganz zu“) oder eine 4 („stimme etwas zu“). Um eine Person eindeutig einem Cluster zuzuordnen zu können, muss sie bei allen erforderlichen Items mindestens eine 4 angegeben haben. Die Fragen, die zur Einteilung in die einzelnen Cluster verwendet wurden, sind unter Anhang 7 aufgelistet. Die Einordnung ist in der Exceldatei und dem Reiter „Cluster Führungsstile“ aufgelistet.

In Abbildung 28 ist die Einteilung in die Cluster „charismatisch“, „authentisch“ und „respektvoll“ veranschaulicht.

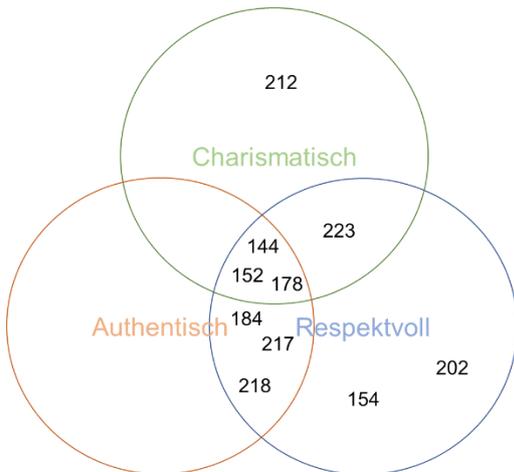


Abbildung 28: Selbsteinschätzung der Führungseigenschaften  
n = 13 (eigene Auswertung)

Drei Personen (23,1 %) schätzen sich selbst sowohl als charismatisch, als auch authentisch und respektvoll ein. Die anderen Teilnehmer überschneiden sich entweder bei den Aspekten authentisch und respektvoll oder gehören nur einer der Gruppen an. So gehören 46,2 % der Führungskräfte zum Bereich „authentisch“, 69,2 % empfinden sich selbst als respektvoll und 38,4 % als charismatisch. Die Grafik stellt sowohl die Zeit vor der Pandemie als auch den aktuellen Zeitpunkt dar. Es ergeben sich keine Veränderungen.

Abbildung 29 und Abbildung 30 zeigen die Einteilung hinsichtlich des transformationalen und transaktionalen Führungsstils, sowie der Kommunikation und der beruflichen und fachlichen Fähigkeiten.

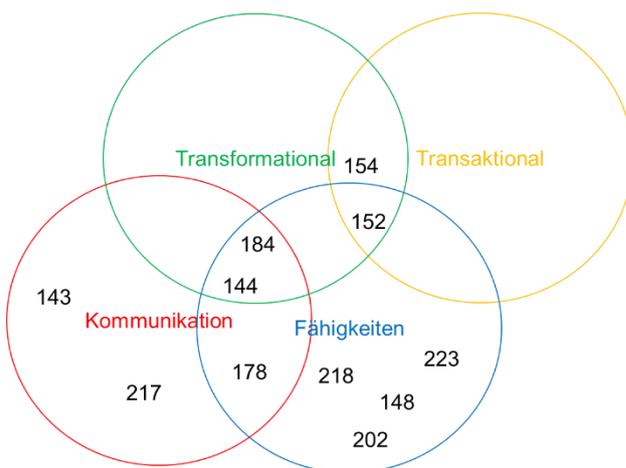


Abbildung 29: Selbsteinschätzung der Führungsstile vor Corona  
n = 13 (eigene Auswertung)

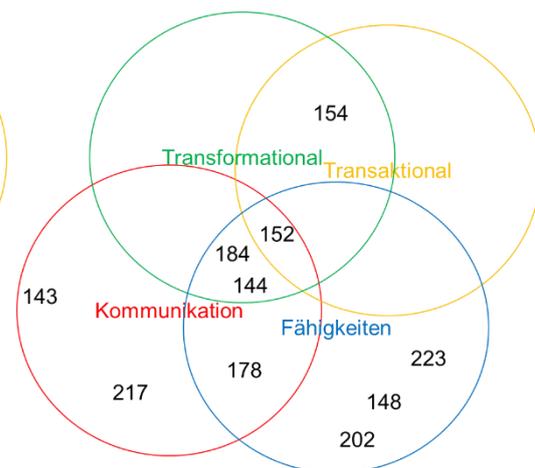


Abbildung 30: Selbsteinschätzung der Führungsstile aktuell  
n = 13 (eigene Auswertung)

Dabei verfolgten vor der Pandemie 30,7 % einen eher transformationalen Führungsstil während 15,3 % der Befragten zu einem transaktionalen Führungsstil neigten. Insgesamt

hatten 38,4 % gute kommunikative Fähigkeiten und 61,5 % glaubten, dass ihre Untergebenen ihre fachlichen und Führungsfähigkeiten an ihnen schätzen.

Die aktuelle Situation der Cluster hat sich hinsichtlich eines Probanden geändert, der seine Kommunikationsfähigkeiten verbessert hat und damit zu allen Clustern zählt. Somit steigt der Anteil der Personen mit guten kommunikativen Fähigkeiten auf 46,2 %. Es gibt keine Unterschiede zwischen der aktuellen Situation und der vor Corona.

Die Führungskräfte sollten in einer offenen Frage angeben, welche Herausforderungen sich ihnen durch die Pandemie stellen. Von den 11 Befragten geben 36,4 % an, dass sich durch den digitalen Wandel Herausforderungen ergeben haben, da die Kanäle teilweise noch nicht erprobt oder genügend ausgebaut sind und die Arbeitsweise umgestellt werden musste. Außerdem geben 27,3 % an, dass sich durch die Pandemie eine Herausforderung im Führen auf die Distanz ergeben hat. Sie schreiben, dass es schwierig ist, alle beisammenzuhalten, wenn Teile der Belegschaft im Homeoffice sind und dass sich dadurch aus den Augen verlieren. Darüber hinaus können die Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht mehr so leicht ermittelt werden, wenn direkte Gespräche fehlen. Ebenso bemängeln 27,3 % die fehlende informelle Kommunikation zwischen den Mitarbeitern, was unter anderem zu einer erschwerten Informationsbeschaffung führen kann. Weitere 27,3 % geben an, dass es schwierig ist, die gesetzlichen Auflagen zu erfüllen und die Mitarbeiter vor Infektionen durch Tragen einer Maske zu schützen. Zudem benennen 18,2 % die Schwierigkeit, die Arbeit von der Freizeit abzugrenzen. 9,1 % erwähnen die finanziellen sowie betriebswirtschaftlichen Risiken, die sich durch Corona ergeben haben. Die Antworten der Führungskräfte auf diese Frage sind in Anhang 8 abgelegt.

Die Führungskräfte beurteilten des Weiteren die Veränderung ihrer Arbeitsweise hinsichtlich der Selbstständigkeit, was in Abbildung 31 dargestellt ist.

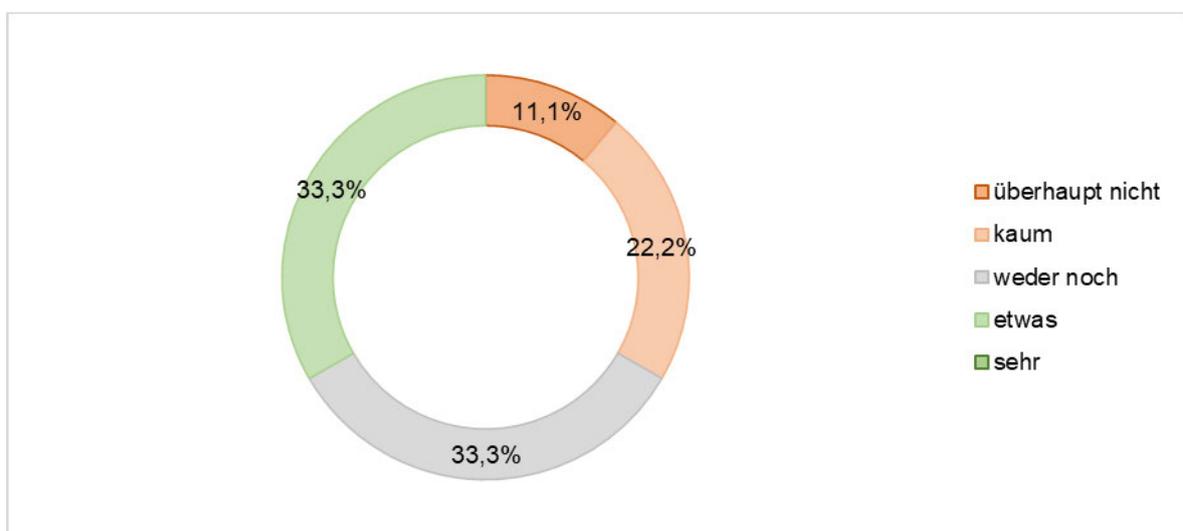


Abbildung 31: Veränderung der selbstständigen Arbeitsweise durch Corona  
Antworten der Führungskräfte, n = 9 (eigene Auswertung)

Von den befragten Führungskräften gibt ein Drittel an, dass sie etwas selbstständiger in ihrer Arbeitsweise seit Ausbruch der Pandemie geworden sind. Auf der anderen Seite geben 11,1 % an, dass dies überhaupt nicht der Fall ist. Weitere 33,3 % geben weder eine Verbesserung noch eine Verschlechterung an.

Im Anschluss folgt die Auswertung der Ergebnisse der Angestellten ohne Führungsaufgaben. Diese bewerteten zunächst ihre allgemeine Zufriedenheit mit ihrem direkten Vorgesetzten seit dem Corona-Ausbruch. Die Ergebnisse sind in Abbildung 32 dargestellt.

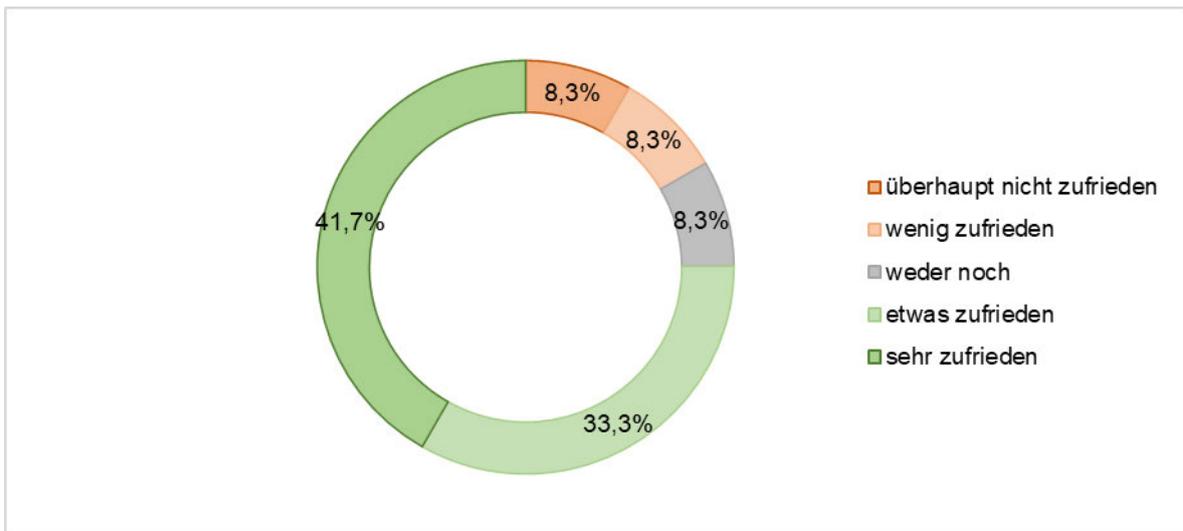


Abbildung 32: Allgemeine Zufriedenheit mit der Führungskraft  
n = 12 (eigene Auswertung)

Insgesamt sind 75 % der Befragten sehr oder etwas zufrieden mit ihrer Führungskraft und 16,6 % bewegen sich im Bereich der Unzufriedenheit.

Die Ergebnisse werden anhand von Beispielen spezifiziert, bei welchen die Teilnehmer angeben können, wie zufrieden sie hinsichtlich des jeweiligen Aspektes mit ihrer Führungskraft sind. Die Aspekte sind auf einer Skala von 1 (= überhaupt nicht zufrieden) bis 101 (= sehr zufrieden) zu bewerten und in Abbildung 33 grafisch aufbereitet.

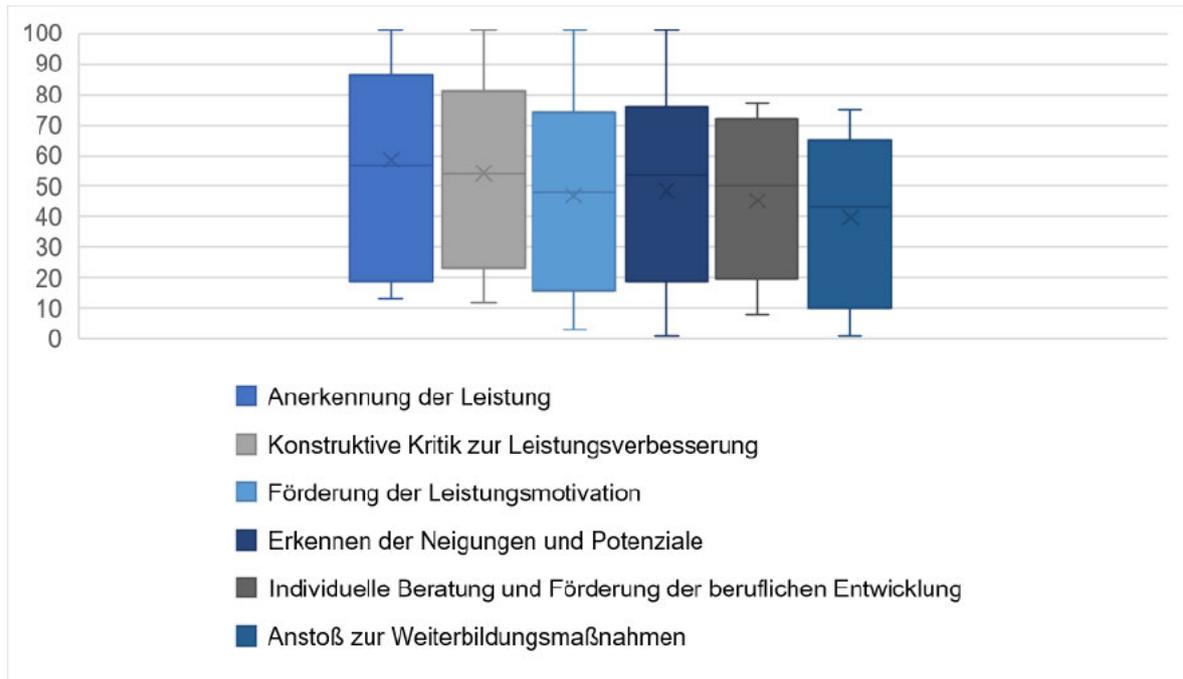


Abbildung 33: Zufriedenheit mit den Führungsaspekten  
n = 11 (eigene Auswertung)

Die Spannweite der Boxplots ist sehr breit und reicht teilweise von 10 bis 85. Die Befragten sind hinsichtlich der Anerkennung ihrer Leistung am zufriedensten und am wenigsten zufrieden mit dem Anstoß zu Weiterbildungsmaßnahmen. Die Grafik soll mit den Lagemaßen in Tabelle 10 ausgewertet werden.

Tabelle 10: Lagemaße für Zufriedenheit mit der Führungskraft  
n = 11 (eigene Darstellung)

	Anerkennung der Leistung	Konstruktive Kritik zur Leistungsverbesserung	Förderung der Leistungsmotivation	Erkennen der Neigungen und Potenziale	Individuelle Beratung und Förderung der beruflichen Entwicklung	Anstoß zur Weiterbildungsmaßnahmen
Min	13	12	3	1	8	1
Max	101	101	101	101	77	75
Median	57	54	48	54	50	43
Mittelwert	58,5	54,2	46,9	48,6	45,1	39,8

Hierbei fällt auf, dass sich der Median bei allen Aspekten zwischen 40 und 60 befindet, also ungefähr in der Mitte der Skala. Zudem gibt es teilweise komplett zufriedene Personen (mit

einem Wert von 101), sowie auch komplett unzufriedene Teilnehmer (mit einem Wert von 1).

Die Abbildung 34 zeigt die Veränderung der Beziehung zum Vorgesetzten.

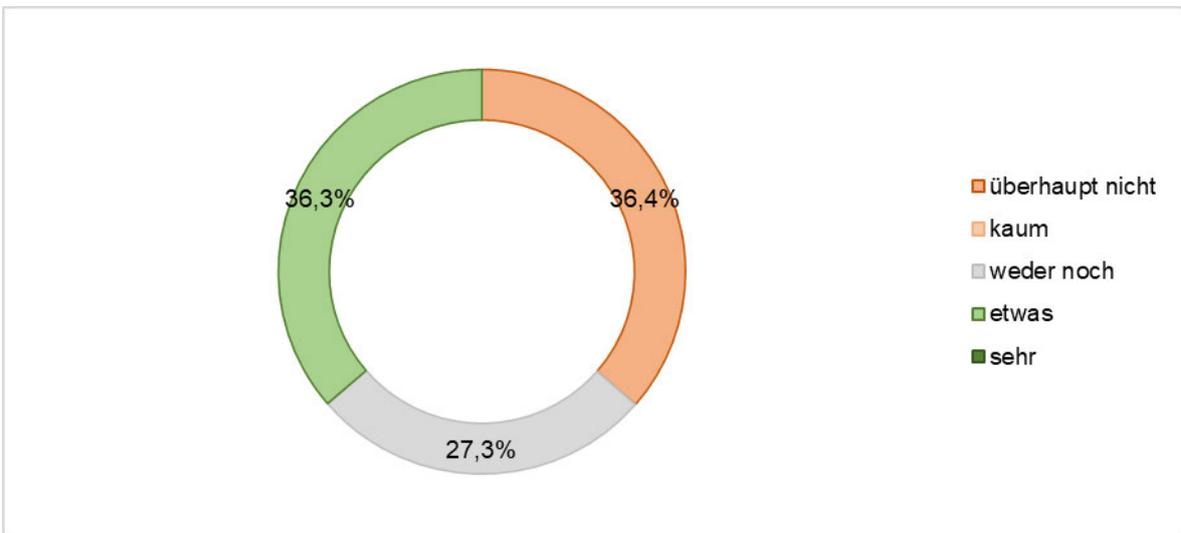


Abbildung 34: Veränderung der Beziehung zum Vorgesetzten seit der Pandemie  
n = 11 (eigene Auswertung)

Von den Befragten geben 36,3 % an, dass die Beziehung zu ihrem Vorgesetzten seit der Pandemie etwas enger geworden ist. Weitere 36,4 % geben das Gegenteil an, der Rest ist unentschieden.

Die Mitarbeiter sollten die Zeit abschätzen, die sich ihr Vorgesetzter pro Woche aktiv nimmt, um gezielt für ihre Anliegen da zu sein, dargestellt in Abbildung 35.

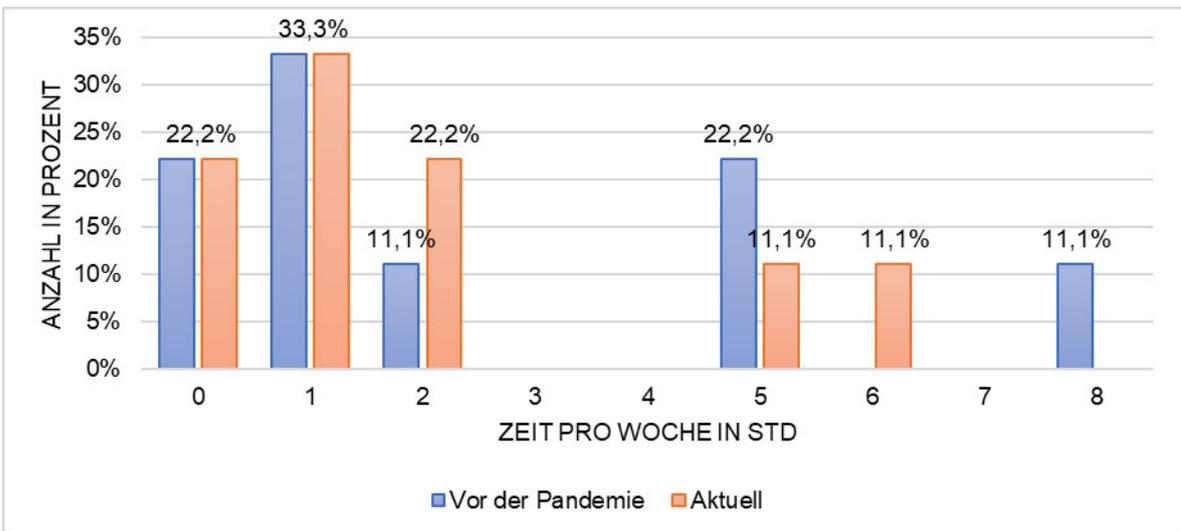


Abbildung 35: Einschätzung über die Zeit des Vorgesetzten  
n = 9 (eigene Auswertung)

Das Schaubild zeigt, dass sich die Vorgesetzten von 22,2 % aus Sicht der Befragten gar keine Zeit nehmen, weder vor der Pandemie noch aktuell. Im Durchschnitt nahmen sie sich vor der Pandemie 2,6 Stunden pro Woche. Aktuell scheinen sich die Führungskräfte aus

Mitarbeitersicht weniger Zeit als vor der Pandemie zu nehmen, denn der Wert liegt bei durchschnittlich 2 Stunden pro Woche.

Die Befragten sollten ebenfalls den Handlungsspielraum, die Rollen- und Aufgabenverteilung auf einer Skala von 1 bis 101 bewerten. Der niedrigste Wert steht für keinen Spielraum, strenge Rollen und Aufgaben, während der höchste Wert maximalen Handlungsspielraum bzw. fließende Rollen- und variierende Aufgabenverteilung bezeichnet. Abbildung 36 zeigt die Auswertung mithilfe von Boxplots.

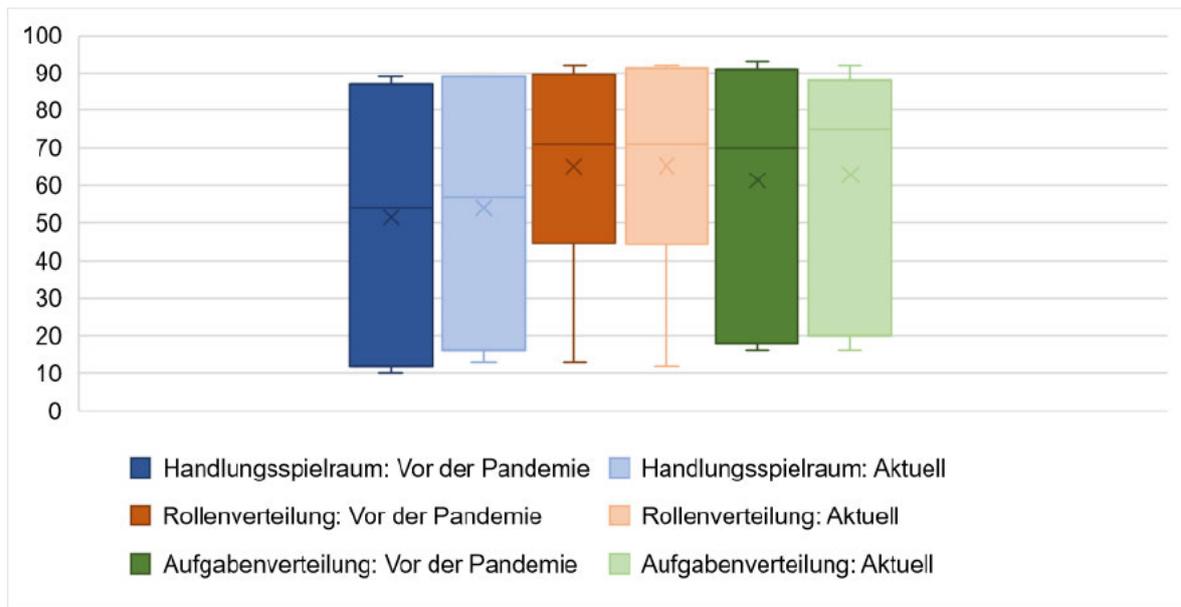


Abbildung 36: Boxplots Spielraum, Rollen und Aufgaben  
Antworten der Mitarbeiter, n = 7 (eigene Auswertung)

Sowohl beim Handlungsspielraum als auch bei der Aufgabenverteilung zeigt sich eine große Bandbreite an Antworten. Seit Ausbruch der Pandemie ist der Spielraum etwas größer geworden. Die Skalenbreite der Aufgabenverteilung hat sich von beiden Richtungen zur Mitte hin geschmälert. Die folgende Tabelle 11 lässt die Ergebnisse leichter auswerten.

Tabelle 11: Lagemaße Spielraum, Rollen und Aufgaben  
Antworten der Mitarbeiter, n = 9 (eigene Auswertung)

	Handlungsspielraum: Vor der Pandemie	Handlungsspielraum: Aktuell	Rollenverteilung: Vor der Pandemie	Rollenverteilung: Aktuell	Aufgabenverteilung: Vor der Pandemie	Aufgabenverteilung: Aktuell
Min	10	13	13	12	16	16
Max	89	89	92	92	93	92
Median	54	57	71	71	70	75
Mittelwert	51,4	54,0	65,2	65,3	61,3	62,9

Anhand der Mediane ist ein höherer Handlungsspielraum und eine variierendere Aufgabenverteilung sichtbar. Der Wilcoxon-Test zeigt einen signifikanten Unterschied zwischen dem Handlungsspielraum, den die Mitarbeiter vor Corona bekommen haben, und dem

derzeitigen, obwohl die Einschätzung sich sehr mittig in der Skala befindet und nur in die Richtung eines Raumes ohne Spielregeln geht. Die Effektstärke beträgt 0,77 und beschreibt einen großen Effekt.

Die Wichtigkeit der eigenen Meinung und das Miteinander im Team für den Vorgesetzten beantworten die Angestellten wie in Abbildung 37 dargestellt.

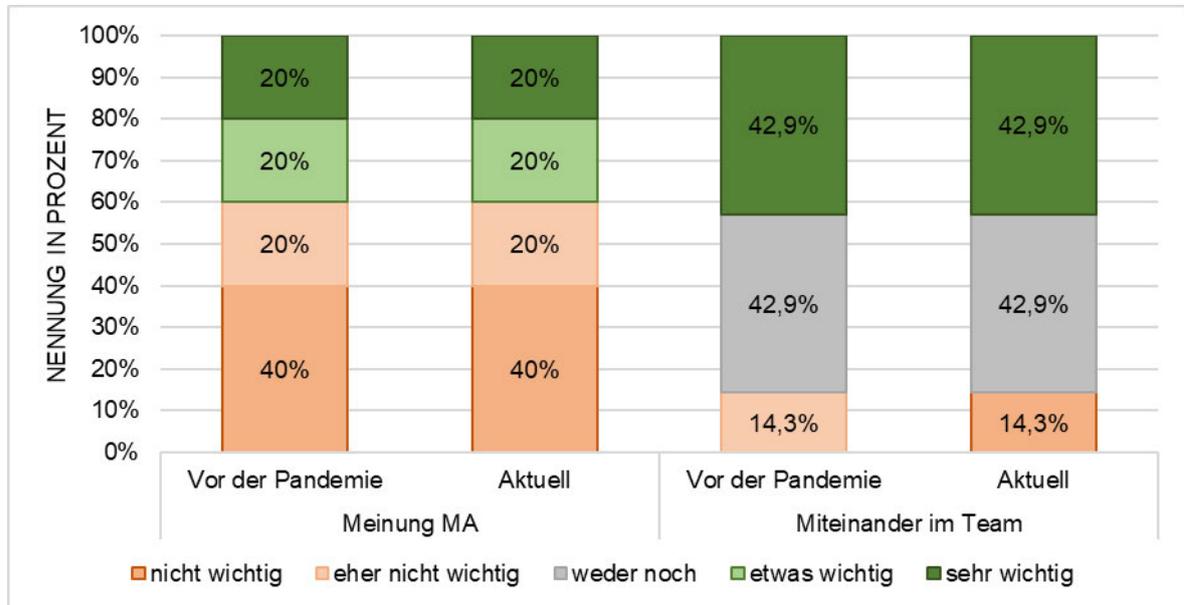


Abbildung 37: Bewertung der Meinung und des Miteinanders  
 Antworten der Mitarbeiter, n = 5 (eigene Auswertung)

Von den Teilnehmern sind 60 % der Auffassung, ihre Meinung interessiert ihren Vorgesetzten eher nicht. Das Miteinander im Team ist aus Sicht der Mitarbeiter für 42,9 % der Führungskräfte sehr wichtig.

Die Mitarbeiter sollten bewerten, wie sehr die folgenden Aspekte auf ihre Führungskraft zutreffen. Hier geht es um die Einschätzung der Arbeitsweise, der Beziehung zum Mitarbeiter, des Arbeitsklimas und der Art der Problemlösung, was in Abbildung 38 dargestellt ist. Die Teilnehmer schätzen beispielsweise ein, für wie selbstständig ihre Vorgesetzten sie halten. Dabei bedeutet 1 „keine Vorgaben nötig“ und 101 „viel Input und klare Vorgaben“. Die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft wird von partnerschaftlich und vertrauensvoll (= 1) bis autoritär und streng (= 101) bewertet. Beim Arbeitsklima wird zwischen offen, locker und freundschaftlich (= 1) bis ernst, getaktet und unpersönlich (= 101) unterschieden und die Art, wie Probleme gelöst werden, gilt es in gemeinsam im Team (= 1) und durch die Vorgabe der Führungskraft (= 101) zu unterscheiden.

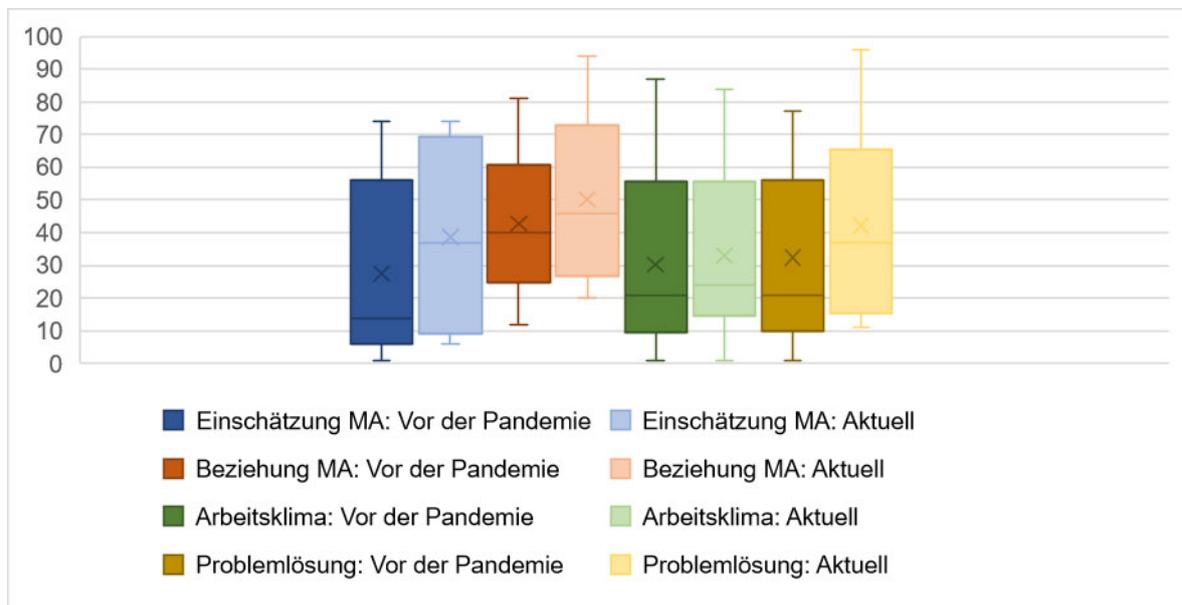


Abbildung 38: Boxplots Einschätzung, Beziehung, Arbeitsklima, Problemlösung  
 Antworten der Mitarbeiter, n = 7 (eigene Auswertung)

Die Mitarbeiter finden, dass sie aktuell mehr Vorgaben und Input benötigen, als dies vor der Pandemie der Fall war. Die Beziehung untereinander wird aktuell als weniger partnerschaftlich, sondern eher Richtung streng eingestuft. Das Arbeitsklima wird aktuell etwas weniger locker bewertet und die Art und Weise der Problemlösung verschiebt sich in Richtung „durch Vorgabe der Führungskraft“.

In Tabelle 12 sind die Maße der zentralen Tendenz zu finden.

Tabelle 12: Lagemaße Einschätzung, Beziehung, Arbeitsklima, Problemlösung  
Antworten der Mitarbeiter, n = 7 (eigene Auswertung)

	Ein- schät- zung MA: Vor der Pan- demie	Ein- schät- zung MA: Ak- tuell	Bezie- hung MA: Vor der Pan- demie	Bezie- hung MA: Ak- tuell	Arbeits- klima: Vor der Pande- mie	Arbeits- klima: Aktuell	Prob- lemlö- sung: Vor der Pande- mie	Prob- lemlö- sung: Aktuell
Min	1	6	12	20	1	1	1	11
Max	74	74	81	94	87	84	77	96
Median	14	37	40	46	21	24	21	37
Mittel- wert	27,6	38,7	42,7	50,2	30,2	33,0	32,4	42,2

Es zeigt sich ein großer Unterschied in der Einschätzung der Arbeitsweise, aber auch in der Art und Weise der Problemlösung. Die Unterschiede wurden mittels Wilcoxon-Tests analysiert und es ergibt sich eine signifikante Veränderung bei der Beziehung zum Vorgesetzten, die strenger geworden ist. Die Effektstärke beträgt 0,83 und beschreibt einen großen Effekt.

Die Angestellten sollten in einer offenen Frage angeben, wodurch ihr Vorgesetzter den Teamgeist fördert, beantwortet wurde dies von drei Personen. Für die Zeit vor der Pandemie geben zwei Personen (66,6 %) an, dass ihre Vorgesetzten den Teamgeist durch offene und transparente Kommunikation sowie eine offene Tür im Büro förderten. Zudem bekamen sie Rückendeckung bei der Managementebene. Eine weitere Person (33,3 %) nennt gemeinsame Pausen und der dritte Teilnehmer führt auf, dass sein Vorgesetzter Briefe an die Mitarbeiter schrieb. Die Antworten sind im Anhang 9 aufgeführt. Die Veränderung zur aktuellen Situation besteht darin, dass die Führungskraft zu ihren Briefen kleine Geschenke mitreicht und die gemeinsamen Pausen durch gemeinsame Videokonferenzen ersetzt wurden. Im Anhang 10 ist die komplette Beantwortung zu finden.

Um die Führungskräfte hinsichtlich ihres Führungsstils einteilen zu können, sollten die Angestellten verschiedenen Aussagen zum Verhalten ihres Vorgesetzten vor der Pandemie und zum aktuellen Zeitpunkt mit einer Likertskala zustimmen. Ein Auszug der Ergebnisse ist in Abbildung 39 aus Sicht der Mitarbeiter von „nie“ bis „immer“ dargestellt. Die Exceldatei stellt unter dem Reiter „Zustimmung MA“ alle Daten zur Verfügung.

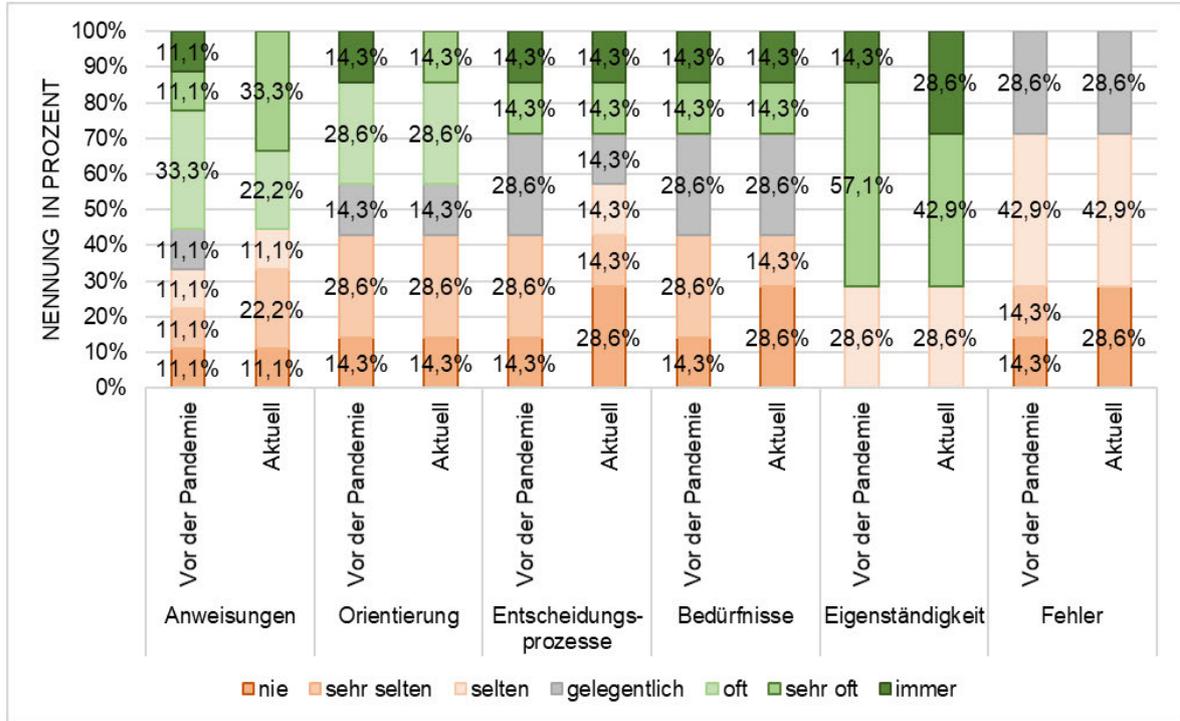


Abbildung 39: Häufigkeit der Verhaltensweisen gegenüber den Mitarbeitern (Auszug)  
 Antworten der Mitarbeiter, n = 7 (eigene Auswertung)

Die Mitarbeiter geben eine Häufung von weniger klaren Anweisungen seit der Pandemie an und auch weniger Einbindung in Entscheidungsprozesse. Des Weiteren empfinden 28,6 % der Mitarbeiter, dass ihr Vorgesetzter aktuell nie auf ihre Bedürfnisse und Wünsche eingeht und sie nie auf Fehler hinweist. Keiner der Unterschiede weist eine Signifikanz auf. Von den Mitarbeitern geben 16,7 % an, dass sie aktuell nicht offen mit ihrer Führungskraft sprechen können. Außerdem sind 50 % nicht zufrieden damit, wie die Kommunikation untereinander läuft, unabhängig von dem Befragungszeitpunkt.

Die Einteilung der Führungskräfte in die Cluster anhand der Beurteilung der Mitarbeiter erfolgt genauso wie bei der Selbsteinschätzung der Führungskräfte. Die Teilnehmer, die ihre Vorgesetzten beurteilten, unterscheiden sich in ihren Antworten nicht hinsichtlich des Zeitpunktes, daher sind Abbildung 40 und Abbildung 41 sowohl für die Zeit vor der Pandemie als auch für den aktuellen Zeitpunkt gültig.

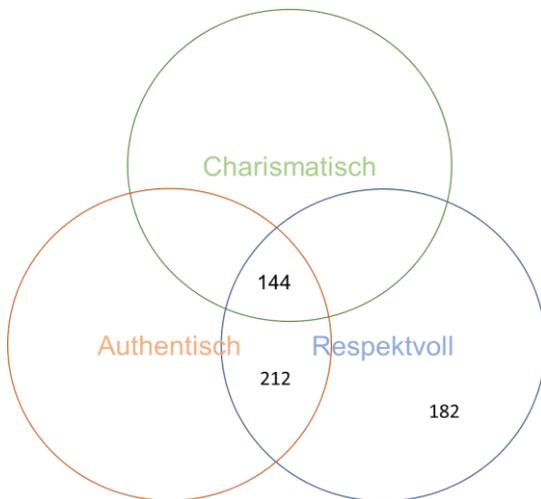


Abbildung 40: Beurteilung der Führungseigenschaften des Vorgesetzten  
n = 6 (eigene Auswertung)

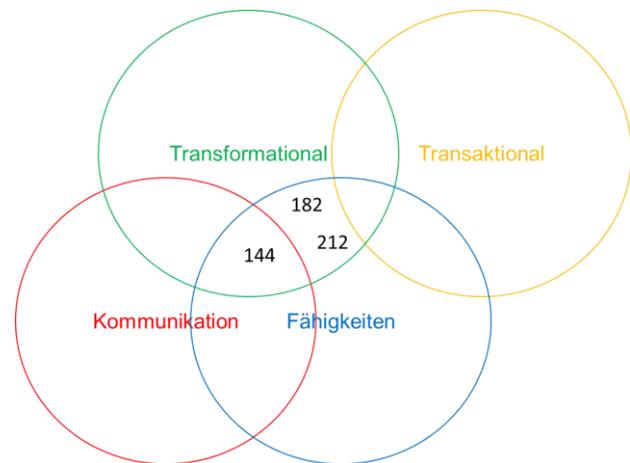


Abbildung 41: Beurteilung des Führungsstils des Vorgesetzten  
n = 6 (eigene Auswertung)

Insgesamt geben von den Befragten 16,7 % an, dass ihre Führungskraft charismatische Führungseigenschaften hat, 33,3 % beurteilen ihren Vorgesetzten als authentisch und 50 % finden, dass ihr Vorgesetzter respektvoll mit ihnen umgeht. Zudem gliedern 66,7 % ihre Führungskraft in einen transformationalen Führungsstil ein und 50 % schätzen die fachlichen und die Führungsfähigkeiten ihres Vorgesetzten. Außerdem bewerten 16,7 % ihre Führungskraft als Person mit guten Kommunikationsfähigkeiten. Da es keine Unterschiede zwischen den beiden Zeitpunkten gibt, sind keine signifikanten Veränderungen vorhanden. Zwei der Angestellten beantworteten die offene Frage, welche Herausforderungen sich ihnen in ihrem Arbeitsleben durch die Pandemie aufgetan haben. Die eine Person gibt den fehlenden direkten Kontakt und einen monotonen Arbeitsalltag an und die andere, dass Schulungen nicht mehr umgesetzt werden können. Die wörtlichen Antworten sind in Anhang 11 abgelegt.

Auch die Angestellten bewerteten, ob ihre Arbeitsweise durch die Corona-Pandemie selbstständiger geworden ist, was in Abbildung 42 dargestellt ist.

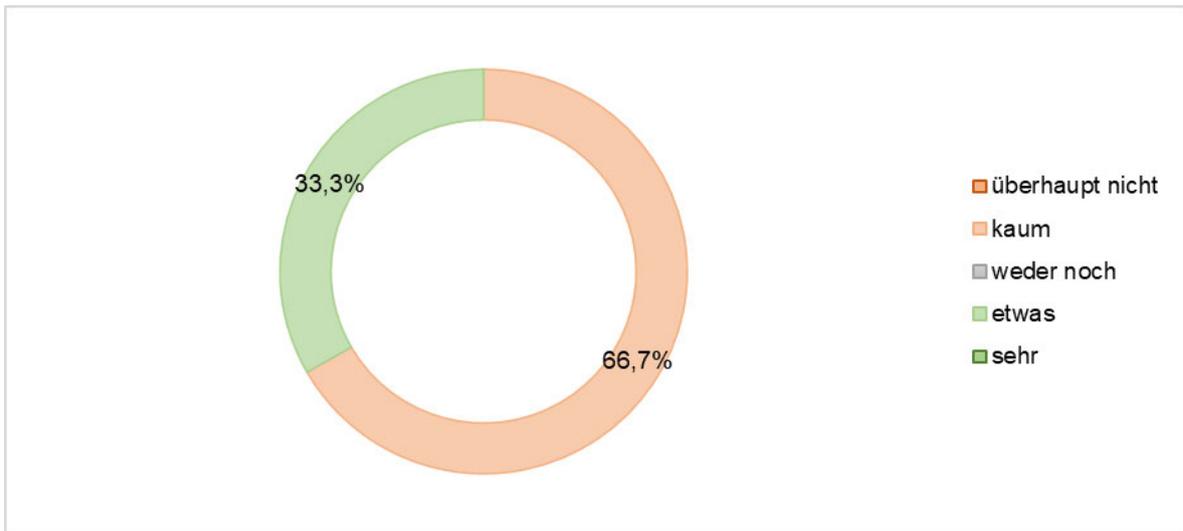


Abbildung 42: Veränderung der eigenen Selbstständigkeit durch Corona  
 Antworten der Mitarbeiter, n = 3 (eigene Auswertung)

Der Großteil, mit zwei Dritteln der Befragten, gibt dabei an, dass sich ihre Arbeitsweise kaum hinsichtlich der Selbstständigkeit verbessert hat.

Im Anschluss werden nun die Antworten der Führungskräfte mit den Antworten der Angestellten ohne Führungsaufgaben verglichen.

### 3.4. Vergleich der Daten

Dieses Unterkapitel soll die Daten der Selbsteinschätzung der Führungskräfte mit der Wahrnehmung der Angestellten vergleichen. Es ist darauf hinzuweisen, dass die Stichprobengrößen nicht gleich groß sind und die Befragten nicht notwendigerweise aus dem gleichen Unternehmen stammen. Die Vergleichbarkeit ist daher gering und soll nur der Einordnung in einen Zusammenhang dienen. Zudem ergeben sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Daten der Führungskräfte und denen der Angestellten.

Zunächst soll verglichen werden, wie viele Stunden pro Woche die Führungskräfte schätzen, für ihre Mitarbeiter da zu sein, und wie die Mitarbeiter das selbst sehen. Die Situation vor Ausbruch der Covid-19 Pandemie ist in Abbildung 43 veranschaulicht. Für diese Auswertung werden die relativen Anteile an der Gesamtteilnehmerzahl von 39 Personen gewählt, um eine höhere Vergleichbarkeit zu erzielen.

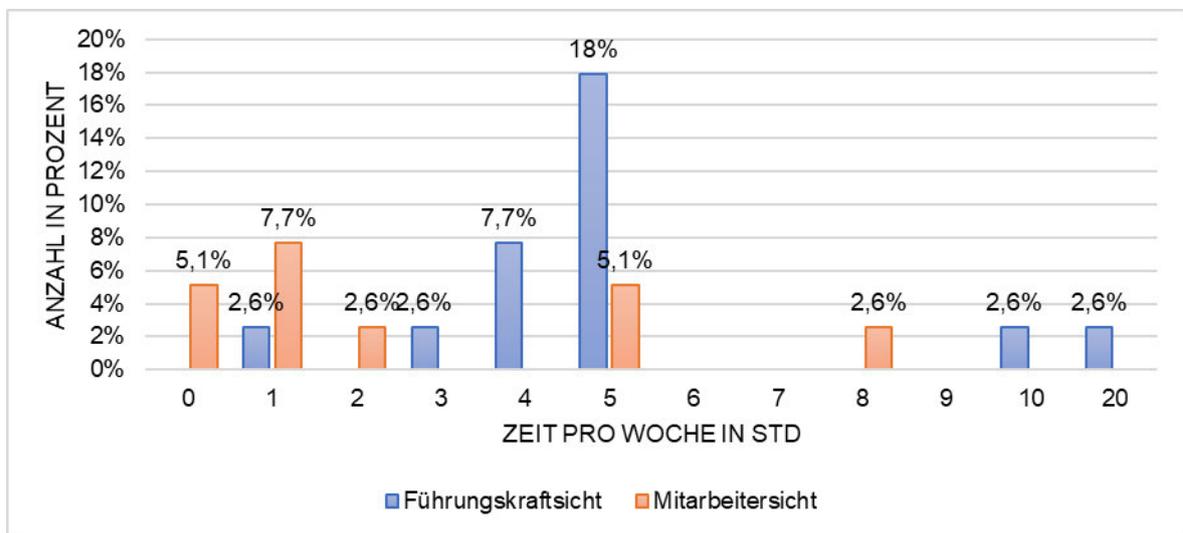


Abbildung 43: Zeit in Stunden pro Woche für die Mitarbeiter vor der Pandemie  
n = 39 (eigene Auswertung)

Die Mehrheit der Führungskräfte nahm sich vor der Pandemie 5 Stunden Zeit pro Woche für ihre Mitarbeiter, jedoch sehen nur 5,1 % der Mitarbeiter das auch so. Der Großteil der Angestellten findet, dass ihre Vorgesetzten sich eine Stunde oder laut 5,1 % sogar gar keine Zeit genommen haben.

Zum Vergleich zeigt Abbildung 44 das aktuelle Stimmungsbild für die Zeiteinschätzung.

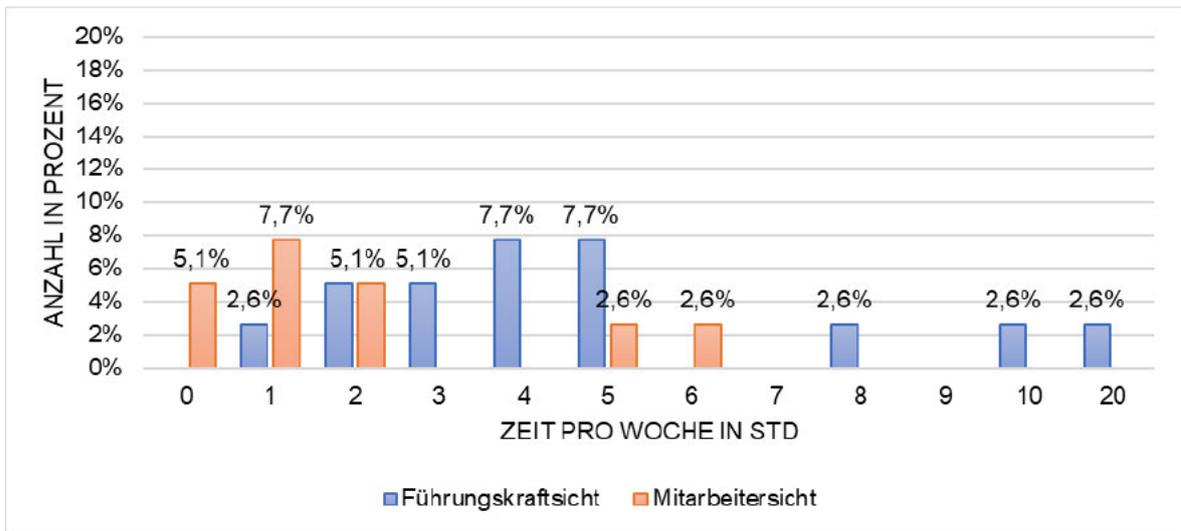


Abbildung 44: Zeit in Stunden pro Woche für die Mitarbeiter aktuell  
n = 39 (eigene Auswertung)

Für die aktuell aufgewendete Zeit pro Woche gibt es bei den Führungskräften keine Mehrheit. Jeweils 7,7 % nehmen sich entweder 4 oder 5 Stunden Zeit und von den Angestellten schätzen 7,7 %, dass ihr Vorgesetzter sich eine Stunde pro Woche Zeit nimmt.

Um die Daten besser miteinander vergleichen zu können, werden in Tabelle 13 die Maße der zentralen Tendenz aufgeführt.

Tabelle 13: Lagemaße für die Zeit pro Woche  
n = 39 (eigene Auswertung)

	Vor der Pandemie		Aktuell	
	FK... Stunden pro Woche	MA... Stunden pro Woche	FK... Stunden pro Woche	MA... Stunden pro Woche
Min	1	0	1	0
Max	20	8	20	6
Median	5	1	4	1
Mittelwert	5,8	2,6	5,4	2,0

Die Führungskräfte haben vor Corona ihrer Meinung nach durchschnittlich 5,8 Stunden pro Woche aufgewendet, um für die Anliegen ihrer Mitarbeiter da zu sein, während die Mitarbeiter diese Zeit auf 2,6 Stunden schätzen. Auch aktuell zeigt sich ein deutlicher Unterschied, da die Führungskräfte 5,4 Stunden und die Angestellten 2 Stunden angeben. Die Unterschiede der Datenpaare sind jedoch nicht signifikant.

Aus Sicht der Führungskräfte war der Handlungsspielraum, den sie vor der Pandemie gegeben haben, kleiner als der aktuelle. Die Angestellten sehen das genauso, jedoch ist für sie der Spielraum insgesamt weniger groß. Generell liegt der Wert mittig auf der Skala. Die Rollenverteilung ist aus Sicht der Mitarbeiter eher fließend und es gibt weniger streng verteilte Rollen, als die Führungskräfte dies einschätzen. Die Mediane haben sich seit Corona

nicht verändert. Ebenso finden die Mitarbeiter die Aufgabenverteilung eher variierend im Vergleich zu ihren Vorgesetzten. Die Mitarbeiter schätzen sich selbst viel eigenständiger ein, als die Führungskräfte ihre Angestellten bewerten. Die Führungskräfte geben an, dass sie viel Input geben und klare Vorgaben machen müssen. Bei der Beziehung zu den Angestellten bewerten sie das Verhältnis eher als partnerschaftlich und vertrauensvoll, während die Mitarbeiter selbst die Beziehung weniger partnerschaftlich, sondern eher strenger und autoritärer sehen. Jedoch ist der Höchstwert hier 46 und liegt damit weiterhin in der Richtung einer partnerschaftlichen Beziehung. Auch das Arbeitsklima ist laut Führungskräften offener, lockerer und freundschaftlicher als aus Sicht ihrer Mitarbeiter, die es eher Richtung ernst, getaktet und unpersönlich ansehen. Dennoch liegt der höchste Wert bei 33 und damit noch im unteren Drittel der Skala, welches ein eher offenes und lockeres Arbeitsklima beschreibt.

Das folgende Kapitel befasst sich mit der Diskussion der Methode und der erhaltenen Ergebnisse sowie Handlungsempfehlungen für die Führung auf Distanz.

## 4. Diskussion

In den vorangehenden Kapiteln wurden die Fragestellung der vorliegenden Masterarbeit sowie deren theoretischer Hintergrund und die gewählten Methoden zur Bearbeitung dargestellt. Anschließend wurden Auszüge aus der Datenauswertung im Ergebnisteil aufgeführt.

Das Ziel der Masterarbeit war es, herauszuarbeiten, ob und wie sich die Kommunikation und Führung in Unternehmen durch den Ausbruch der Pandemie verändert hat. Es ist jedoch nicht möglich, einen kausalen Zusammenhang mit den vorhandenen Messwerten zu beschreiben. Die gewonnenen Daten dienen lediglich einem Vorher-Nachher-Vergleich zwischen dem Zeitpunkt vor April 2020 und dem Zeitpunkt im Juni 2021. Aufgekommene Unterschiede in den Antworten der Teilnehmer wurden daher auf ihre Signifikanz hin geprüft.

Die für den Vergleich verwendeten Methoden und die daraus erzielten Ergebnisse werden im Folgenden getrennt diskutiert. Des Weiteren werden andere Studien herangezogen, um die gewonnenen Ergebnisse damit zu vergleichen. Anschließend werden Handlungsempfehlungen ausgesprochen, wie die Kommunikation und die Führung gerade in der Zeit der Pandemie verbessert werden kann.

### 4.1. Methodendiskussion

Zur Identifikation relevanter Literatur wurde eine systematische Literaturrecherche als Methode gewählt. Diese zeugt von hoher Qualität, da die Ergebnisse durch die Vorgehensweise reliabel, repräsentativ und valide sind. Da für die vorliegende Arbeit eine begrenzte Zeit zur Verfügung war, erfolgte die Suche nach Informationen in drei Datenbanken mit diversen Ausschlusskriterien. Die dadurch erstellten Filter könnten jedoch auch relevante Literatur ausgeschlossen haben. Die Recherche ergab insgesamt 38 relevante Artikel, die sowohl Bücher und Studien als auch Zeitungsartikel beinhalten. Da die Covid-19 Pandemie jedoch zum Sichtungszeitpunkt noch relativ neu war, konnten nur wenige Studien gefunden werden, die sich mit den Auswirkungen der Pandemie auf die Kommunikation und Führung in Unternehmen beschäftigen. Dies liegt vor allem auch daran, dass medizinische Studien aktuell von größerer Bedeutung und Relevanz sind als betriebs- oder volkswirtschaftliche Themen. Nichtsdestotrotz konnten durch die systematische Literaturrecherche Bücher zur Führung auf Distanz gesichtet werden, die auf die Corona-Situation mit vermehrter Remote-Arbeit projiziert werden konnten.

Die Qualität der Literatur kann größtenteils als gut eingeschätzt werden, da es sich um viele Primärquellen handelt. Die Qualität der Zeitungsartikel dagegen ist eher gering, weil es keine validierten und zuverlässigen Quellen sind. Die Artikel wurden hauptsächlich für die Aufstellung der Hypothesen verwendet, während die Bücher für Hintergrundinformationen

genutzt wurden, daher ist der Einfluss der geringen Qualität der Zeitungsartikel auf die gesamte Masterarbeit klein und kann außer Acht gelassen werden.

Die Wahl der Methode eines Onlinefragebogens ist vor allem zum Zeitpunkt der Befragungsdurchführung die richtige gewesen, da viele Personen über digitale Medien erreichbar waren und die Durchführung und Auswertung mithilfe des Tools SoSciSurvey erleichtert wurde. Durch die digitale Verfügbarkeit konnten so auch Menschen erreicht werden, die von zu Hause aus arbeiten, und es mussten keine Hygieneschutzmaßnahmen eingehalten werden, um die Teilnehmer bei persönlichen Befragungen vor einer Infektion mit dem Corona-Virus zu schützen. Ein Problem der Befragung liegt allerdings darin, dass es zu wenige Teilnehmer gab, um repräsentative Ergebnisse zu erzielen. Viele Unternehmen wurden angefragt, jedoch hätte eine feste Kooperation mit einem oder mehreren Unternehmen dazu geführt, dass diese ihre Angestellten zur Teilnahme verpflichten, und dadurch wäre eine hohe Rücklaufquote gewährleistet gewesen. Außerdem wäre ein direkter Vergleich der Selbsteinschätzung der Führungskräfte mit der Wahrnehmung der Angestellten möglich gewesen.

Anhand der geringen Teilnehmerzahl ist auch festzustellen, dass entweder der Aufbau des Fragebogens oder die Verteilung an potenzielle Teilnehmer nicht ideal war. Da 15,4 % der Teilnehmer bereits auf Seite 2 abgebrochen haben, kann davon ausgegangen werden, dass die Frage nach der formalen Position für einige Personen zu vertraulich war und sie diese nicht beantworten wollten. Im Laufe der Befragung haben weitere Teilnehmer abgebrochen. Dies könnte an der Länge des Fragebogens oder dem Umstand liegen, dass Führungskräfte durch die Selbst- und mögliche Fremdbeurteilung ihres eigenen Vorgesetzten zweimal sehr ähnliche Fragen beantworten konnten. Jedoch sind dies nur Mutmaßungen und die wahren Gründe bleiben unbekannt. Für zukünftige Befragungsprojekte eignet sich eine Aufteilung der Fragen in Führungskräfte und Angestellte anhand von zwei unterschiedlichen und kürzeren Fragebögen. Dies hätte auf der anderen Seite aber die Folge, dass der Informationsgehalt, der durch die Befragung generiert wird, sehr viel geringer ist und aus den Ergebnissen weniger abgeleitet werden kann.

Mit der Onlineapplikation SoSciSurvey konnte ein leicht zu bearbeitender Fragebogen erstellt werden. Die Website erlaubt eine Vielzahl an Frageformen, welche jedoch teilweise schwer anzuwenden sind. Die Arbeit mit SoSciSurvey erfordert demnach gewisse Grundkenntnisse bzw. Hintergrundrecherchen, um die Applikation korrekt benutzen zu können. Nach Beendigung des Fragezeitraumes konnten die erhobenen Daten leicht in Excel und SPSS übertragen werden, um sie daraufhin dementsprechend auszuwerten.

Die statistische Auswertung durch SPSS war einfach und benutzerfreundlich, jedoch auch sehr umfangreich. Dies ist teilweise den Ausgaben des Programmes geschuldet, welches auch Ergebnisse anzeigt, die für die Berechnung nicht relevante sind. Teilweise war eine

Vielzahl der Auswertungen aber auch nicht notwendig, wie beispielsweise das Vergleichen aller Daten miteinander, auch wenn sie logisch gesehen nicht unbedingt vergleichbar sind. Insgesamt verliefen sowohl die Literaturrecherche als auch die Befragung und deren Auswertung zufriedenstellend. Zukünftige Befragungen sollten aber in einer festen Kooperation ablaufen, da beide Seiten Interesse an den Ergebnissen haben und die Bearbeitung des Fragebogens damit eine höhere Wichtigkeit aufweist.

Die Ergebnisse aus der Onlinebefragung werden im Folgenden diskutiert. Daraufhin wird der aktuelle Forschungsstand dargelegt und mit den eigenen Ergebnissen verglichen. Im Anschluss werden Handlungsempfehlungen ausgesprochen.

## 4.2. Ergebnisdiskussion

Zunächst sollen die erhobenen Daten diskutiert werden, um sie anschließend mit aktuellen Studien und deren Ergebnissen zu vergleichen. Die Rücklaufquote der Onlinebefragung war sehr gering, weshalb es nur wenige signifikante Ergebnisse gibt und diese nicht repräsentativ sind. Die Erwartungen an die Ergebnisse konnten damit nicht erfüllt werden.

Um die Ergebnisse diskutieren zu können, muss zunächst der Blick auf das Ziel und die Forschungsfrage zurückgeleitet werden. Die aufgestellten Hypothesen, die zur Untersuchung aufgestellt wurden, sind die Folgenden, die nacheinander untersucht werden. Dabei werden nur signifikante Ergebnisse zur Überprüfung einer Hypothese herangezogen. Gibt es keine signifikanten Ergebnisse, kann die Annahme nicht überprüft werden. Die Kürzel der Fragen, die für die Hypothesenüberprüfung relevant sind, sind im Anhang 12 tabellarisch aufgeführt. Für alle Hypothesen gilt, dass weitere Befragungen und Untersuchungen notwendig sind, um repräsentative Aussagen treffen zu können.

### I. **Der Führungsstil ist demokratischer und weniger hierarchisch geworden.**

Da nur die vorherigen und aktuellen Ergebnisse des Handlungsspielraumes sich signifikant voneinander unterscheiden, kann lediglich dieses Item zu Bewertung herangezogen werden. Sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter bewerten, dass sie seit der Pandemie einen größeren Handlungsspielraum einräumen bzw. bekommen. Dennoch reicht ein einzelner signifikanter Unterschied nicht aus, um die erste Hypothese genau überprüfen zu können. Somit kann lediglich eine Tendenz zu einem größeren Handlungsspielraum und zu einer gemeinsameren und demokratischeren Umgangsform zwar bestätigt werden, aber keine Aussage über den Führungsstil und seine demokratische oder hierarchische Richtung getroffen werden. Die Hypothese kann also weder bestätigt, noch widerlegt werden.

**II. Führungskräfte lassen ihren Mitarbeitern mehr Handlungsfreiheit.**

Durch den signifikant weniger strengen Handlungsspielraum, den die Führungskräfte ihren Mitarbeitern ermöglichen, kann davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiter aktuell mehr Handlungsfreiheit als vor der Pandemie haben; die Hypothese wird dadurch also bestätigt. Dies hat sich sowohl aus Sicht der Führungskräfte als auch aus Mitarbeitersicht in signifikanter Weise verändert. Der signifikante Unterschied beim Handlungsspielraum ist trotz großer Effektstärke aber als gering einzustufen, denn die Beurteilung befindet sich im mittleren Bereich der Skala. Die Bewertung ist also eher in Richtung eines größeren Spielraumes, beschreibt aber dennoch weder einen Raum voller Regeln noch die komplette Handlungsfreiheit. Insgesamt ist es auch wesentlich, Regeln zu haben, damit die Mitarbeiter einen Rahmen haben, in welchem sie sich bewegen können. Dabei ist jedoch wichtig, dass die Regeln gemeinsam ausgemacht werden, da sie so auf die Zustimmung aller Teilnehmer trifft und sie sich dann gerne daran halten.

**III. Die Mitarbeiter übernehmen selbst mehr Verantwortung und sind selbstständiger.**

Diese Hypothese kann anhand der vorliegenden Ergebnisse weder bestätigt noch widerlegt werden, da keine der Daten einen signifikanten Mittelwertsunterschied aufweisen.

**IV. Das Miteinander ist wichtiger geworden und das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, sowie der Zusammenhalt der Belegschaft hat sich positiv verändert.**

Nur das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskraft hat aus Mitarbeitersicht eine signifikante Veränderung hin zu einer weniger partnerschaftlichen und stärker autoritären Beziehung erfahren. Die Einschätzung befindet sich allerdings unterhalb der Skalenmitte und beschreibt weiterhin ein eher partnerschaftliches und lockeres Verhältnis zueinander. Die Effektstärke von 0,83 verweist auf einen statistisch relevanten Unterschied der Datenpaare. Anhand dieses Ergebnisses kann die vierte Hypothese eher widerlegt als bestätigt werden. Dennoch handelt es sich weiterhin um ein insgesamt sehr lockeres und offenes Verhältnis zueinander.

**V. Die Soft Skills der Führungskräfte sind wichtiger geworden. Sie müssen ihren Mitarbeitern Halt und Orientierung geben sowie die Beziehungen und den Teamspirit wahren.**

Auch hier gibt es nur das signifikante Ergebnis bezüglich der Beziehung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern, bei dem sich ein weniger partnerschaftliches Verhältnis abzeichnet. Anhand fehlender weiterer signifikanter Ergebnisse kann die aufgestellte Hypothese weder bestätigt noch entkräftet werden.

**VI. Kommunikation findet häufiger, regelmäßiger, transparenter und klarer statt.**

Die signifikanten Mittelwertsunterschiede zeichnen sich in der Nutzungshäufigkeit des direkten Gesprächs, der Videokonferenzen und der Chats ab. Direkte Gespräche werden seltener genutzt, wohingegen Videokonferenzen und Chats häufiger pro Woche genutzt werden. Videokonferenzen und Chats wurden vor der Pandemie teilweise seltener als einmal pro Monat genutzt. Ein signifikanter Unterschied in der Nutzung von direkten Gesprächen, Videokonferenzen und Chats kann sich beispielsweise durch die vermehrte Arbeit aus dem Homeoffice erklären lassen. Selbst wenn nur wenige das Angebot nutzen, von zu Hause zu arbeiten, wirkt sich dies auf das gesamte Team und die von ihm genutzten Kanäle aus. Zudem gibt es signifikant weniger tägliche Briefings in Präsenz und daher signifikant mehr Briefings über Videotelefonie. Wichtig ist hierbei, dass es sich nicht unbedingt um einen kausalen Zusammenhang handeln muss. Eine gehäufte Nutzung digitaler Medien legt lediglich die Vermutung nahe, dass es an der Pandemie und dem damit einhergehenden Homeoffice liegt. Da die Effektstärken groß sind, handelt es sich um einen statistisch relevanten Unterschied.

Anhand der Ergebnisse kann der erste Teil der Hypothese widerlegt werden, da sich nur das Kommunikationsmedium von der Präsenz ins Digitale verschoben hat. Die Regelmäßigkeit, Transparenz und Klarheit können jedoch durch die gewonnenen Daten nicht überprüft werden.

**VII. Durch die Kommunikation werden mehr Verständnis und Vertrauen geschaffen.**

Die Kommunikationskanäle werden aktuell signifikant häufiger zum Kontakthalten zu den Mitarbeitern und zum Dasein als Ansprechpartner genutzt als vor der Corona-Pandemie. Möglicherweise haben die Führungskräfte dies vor Covid-19 persönlich gemacht und sind nun auf ein anderes Medium umgestiegen, oder sie haben es vorher gar nicht gemacht und erst jetzt angefangen. Dennoch kann aus

diesem Ergebnis kein Rückschluss auf das Verständnis und Vertrauen gezogen und die Hypothese somit nicht beantwortet werden.

### **VIII. Die internen Kanäle werden mehr genutzt.**

Die internen Kanäle beschreiben zum Beispiel Videotelefonate und Chats und bei diesen Kommunikationskanälen zeichnet sich eine signifikant häufigere Nutzung ab. Zudem bestätigen die offenen Antworten bei der Veränderung der Kanäle diese Verschiebung von direkten Gesprächen hin zu digitalen Formen der Kommunikation. Die Hypothese kann also angenommen werden, da die Ergebnisse signifikant sind.

Anhand dieser Auswertung wird klar, dass breitere Befragungen durchgeführt werden müssen, um die aufgestellten Hypothesen genauer überprüfen und die Ergebnisse bestätigen zu können. Insgesamt zeichnet sich in der Tat ein verändertes Bild der Kommunikation seit der Pandemie ab und das hauptsächlich hinsichtlich der Kanäle, die genutzt werden. Eine Veränderung des Führungsstils kann anhand der vorliegenden Daten nicht beschrieben werden. Dies bedeutet aber, dass sich trotz aller Herausforderungen und Veränderungen, die mit dem Ausbruch der Pandemie einhergingen, in der Kommunikation und Führung von Unternehmen nur wenig verändert hat. Das ist vermutlich auch der großen Bereitschaft aller Angestellten geschuldet, sich mit der Situation zu arrangieren und das Beste daraus zu machen.

Eine Diskussion der übrigen Daten ist nicht sinnvoll, da die Unterschiede nicht signifikant und daher zufällig sind. Dagegen können die Daten ohne Vorher-Nachher-Vergleich diskutiert werden.

Bei den demografischen Daten der Teilnehmer zeigt sich zunächst eine deutliche Vertretung der Altersgruppe von 20 bis einschließlich 67 Jahren. Allerdings ist hier zu berücksichtigen, dass von den 39 Personen, die den Fragebogen begonnen haben, nur 15 Teilnehmer die demografischen Fragen beantwortet haben. Es fehlen somit die demografischen Daten von 61,5 % der Befragten. Daher sind keine Aussagen hinsichtlich des Alters im Zusammenspiel mit beispielsweise der formalen Position im Unternehmen machbar, welches als erstes abgefragt wurde. Die Personen, die beides beantwortet haben, formen einen geringen Anteil an der gesamten Stichprobe. Die meisten der Personen zwischen 45 und 67 Jahren sind seit mehr als 16 Jahren in ihrem Unternehmen tätig. Jüngere Angestellte bleiben oft nicht so lange im gleichen Unternehmen. Die Inhaber und Geschäftsführungen sind auch seit über 15 Jahren in ihrem Betrieb, welches meist ein Traditionsunternehmen ist. Anhand der Tatsache, dass die Führungskräfte meist weniger als 5 Jahre dort arbeiten, kann abgelesen werden, dass sie direkt mit Führungsaufgaben eingestellt und nicht befördert wurden.

In kleineren Unternehmen gibt es auch nur eine begrenzte Anzahl an Führungspositionen, somit hängt es vom Vorgänger ab, ob ein neuer Angestellter mit oder ohne Führungsaufgaben ins Unternehmen eintritt.

Anhand der gewonnenen Daten über die Arbeitsformen lässt sich die Vermutung aufstellen, dass vor allem Großunternehmen die Möglichkeiten des Homeoffice haben. Genauso arbeiten langjährige Angestellte eher vor Ort als von zu Hause aus und neu zugehörige bevorzugen eine hybride Arbeitsform. Dennoch sollten seit April 2020 alle Unternehmen ihren Mitarbeitern die Arbeit von zu Hause aus ermöglichen. Aus den Daten wird nicht ersichtlich, ob die Angestellten nicht die Möglichkeit haben, aus dem Homeoffice zu arbeiten, oder sich dagegen entschieden haben, daher können keine Rückschlüsse gezogen werden.

Die Angestellten weisen teilweise eine Unzufriedenheit in Sachen Kommunikation über aktuelle Ereignisse seitens des Unternehmens auf, da 30 % die Informationshäufigkeit als zu selten einstufen. Auch die Bewertung der Informationen fällt teilweise schlecht aus, da keine Person angibt, diese rechtzeitig oder optisch gut aufbereitet vorzufinden. Im Gegensatz dazu geben insgesamt fast zwei Drittel an, dass ihr direkter Vorgesetzter sie oft bis immer rechtzeitig über die Dinge informiert, die ihre Arbeit betreffen. Somit wird deutlich, dass Informationen über aktuelle Ereignisse noch nicht so in den Alltag integriert wurden wie arbeitsbezogene Auskünfte.

Im Großen und Ganzen sind die Angestellten zufrieden mit ihrer Führungskraft, jedoch wünschen sie sich, mehr zu Weiterbildungsmaßnahmen angestoßen zu werden.

Im Folgenden sollen die Ergebnisse in den Kontext des aktuellen Forschungsstandes anderer Studien mit ähnlicher Forschungsfrage eingeordnet werden.

Eine schweizer Studie von Krämer und Pfizenmayer (2020) thematisiert ebenfalls die interne Kommunikation während Covid-19. Die Studie konnte herausfinden, dass die interne Unternehmenskommunikation seit Ausbruch der Pandemie relevanter geworden ist, da sie ein zentraler Erfolgsfaktor ist und durch Authentizität sowie Vertrauensbildung gefördert wird. Zudem hat Covid-19 zu einem Digitalisierungsschub geführt, bei dem vor allem die Videotelefonie wichtiger wurde. Elektronische Kanäle und Kollaborationstools wurden stärker genutzt oder neu eingeführt, um die Kommunikation aufrecht zu erhalten (Krämer & Pfizenmayer, 2020, S. 7f.). Die Studie unterstreicht die Ergebnisse des Fragebogens, da diese auch die Hypothese VIII bestätigt. Covid hat zusätzlich gezeigt, wie wichtig die Nähe und emotionale Bindung zwischen Mitarbeitern ist (Krämer & Pfizenmayer, 2020, S. 10). Anhand der Onlinebefragung konnten keine Erkenntnisse über das Miteinander im Team und die Beziehungen untereinander gewonnen werden, welches anhand der Hypothesen IV und V untersucht werden sollte.

Sandrock et al. (2021) fanden in einer Studie über die Auswirkungen von Homeoffice heraus, dass die Vorgesetzten von circa 87 % der Befragten seit Ausbruch der Pandemie für einen hinreichenden Informationsfluss gesorgt haben. Von den Führungskräften selbst schätzen 95 % ein, dass sie dies getan haben. Dennoch finden knapp 40 % der Führungskräfte und fast ein Drittel der Beschäftigten, dass sich die Absprachen im Team durch Homeoffice verschlechtert haben. Insgesamt geben fast alle Befragten an, dass sie ihren Vorgesetzten vertrauen bzw. dass sie das Gefühl haben, ihre Mitarbeiter würden ihnen vertrauen (Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V., 2021, S. 5). Die Hypothese VI sollte die regelmäßige Kommunikation und Information der Angestellten überprüfen, jedoch konnte die Aussage durch die vorliegenden Ergebnisse nicht bestätigt werden. Die Studie von Sandrock et al. widerlegt die Hypothese, da ein unzureichender Informationsfluss herausgearbeitet wurde. Auch die Ergebnisse ohne Vorher-Nachher-Vergleich zeigen eine Unzufriedenheit mit der Informationsversorgung auf. In Hypothese VII wird das Vertrauen durch die Kommunikation untersucht, welches durch eigene Daten nicht überprüft, aber anhand der Studienergebnisse von Sandrock et al. bestätigt werden kann.

Die Ergebnisse der Masterarbeit lassen sich teilweise mit den anderen Studien vereinen. Dennoch sind weitere Studien notwendig, um die Hypothesen abschließend prüfen zu können.

Trotz der geringen Studienanzahl mit ähnlichen Fragestellungen können aus anderen Studien Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, welche den Umgang in Unternehmen hinsichtlich ihrer Art des Kommunizierens und des Führens erleichtern sollen. Denn selbst wenn die Corona-Pandemie in Zukunft so abgeklungen sein sollte, dass es keine Kontaktbeschränkungen mehr gibt, wird es kein Zurück zu vor der Pandemie geben, sondern alle Arbeitnehmer werden sich an das „New Normal“ gewöhnen müssen, bei dem zum Beispiel auch vermehrt Arbeit von zu Hause aus möglich sein wird.

Führung bedeutet in Zeiten von Corona, dass die Führungskräfte Ruhe bewahren, Sicherheit und Orientierung bieten und auf Sicht fahren. Laut einer Studie von Hays (2020) muss die Belegschaft stabilisiert werden und der Vorgesetzte als Anker fungieren, bei welchem Flexibilität und Balance wichtige Eigenschaften sind. Alles muss strukturierter und geplanter von statten gehen, damit der Austausch funktioniert. Die Führungskraft muss den Kontrollverlust aushalten und ihre Mitarbeiter in Eigenverantwortung führen. Dabei gilt es, klare und verbindliche Anweisungen zu geben und ergebnisorientiert zu denken und führen. Das Aufrechterhalten der Motivation im Team kann durch kreative Motivationsangeboten geschaffen werden. Den Führungsstil sollte die Führungskraft individuell ausrichten und so eine individuelle und geschickte Arbeitsverteilung erreichen. Je nach Mitarbeiter sollen Rhetorik und Formulierungen angepasst und die Befindlichkeiten proaktiv angesprochen werden (Möckel et al., 2020, S. 10ff.). Hierbei ist der situative Führungsstil nach Hersey und Blanchard ein

effizientes Führungsinstrument. Dieses Führungskonzept umfasst vier Führungsstile, die nach den spezifischen Anforderungen der Mitarbeiter zum Tragen kommen. Die Herausforderung für Führungskräfte besteht in der Corona-Pandemie also darin, die Situation korrekt einzuschätzen und jeden Mitarbeiter individuell nach seinen Kenntnissen und Anforderungen zu führen.

Zudem soll der Teamgedanke betont werden, indem ein übergreifender Unternehmensspirit entwickelt wird. Dazu können digitale Teamevents organisiert werden und sinnvolle Vertretungen und Entlastungskonzepte implementiert werden. Insgesamt ist der persönliche Kontakt eine der wichtigsten Aufgaben für Führungskräfte, wenn ihre Beschäftigten im Homeoffice arbeiten. Dennoch ist es auch wichtig, den Mitarbeitern mehr Verantwortung zu übergeben und sie mehr eigenständige Entscheidungen treffen zu lassen (Möckel et al., 2020, S. 10ff.).

Des Weiteren ist es wichtig, eine Strategie für die Zukunft festzulegen, um Unsicherheiten aus dem Weg räumen zu können und Vertrauen und Transparenz zu schaffen. Darüber hinaus soll auf die Ängste der Mitarbeiter eingegangen werden, dabei kann zum Beispiel eine Seelsorger-Hotline helfen (Krämer & Pfizenmayer, 2020, S. 22).

Die „Seeking New Leadership“ Studie (2020) von Accenture beschreibt Maßnahmen zur verantwortungsvollen Führung im kommenden Jahrzehnt. Gerade durch eine weltweite Krise wie die Corona-Pandemie ist klar geworden, dass eine verantwortungsvolle Führung, die sich um ihre Mitarbeiter kümmert und fürsorglich handelt, essenziell ist. Dabei werden physische, mentale und zwischenmenschliche Bedürfnisse aufgeführt, welche die Resilienz der Beschäftigten, also ihre Fähigkeit, Extremsituationen durchstehen und auch in unsicheren Zeiten engagiert bleiben zu können, fördern. Auf die Bedürfnisse einzugehen, schafft Vertrauen und Sicherheit und stärkt zusätzlich die Belastbarkeit der Mitarbeiter. Es ist außerdem wichtig, den Beschäftigten flexibles Arbeiten zu ermöglichen und sie regelmäßig und rechtzeitig zu informieren, damit sie sich auf Veränderungen einstellen können. Accenture empfiehlt daher folgende Maßnahmen, um die Bedürfnisse der Mitarbeiter erfüllen zu können. Die Führungskräfte an sich sollten fürsorglich und einfühlsam agieren, zudem sind flache Hierarchien förderlich. Ein weiterer Punkt ist das wiederkehrende Kommunizieren des Zwecks und der Werte des Unternehmens, damit ein Zugehörigkeitsgefühl entstehen kann. Daten und Informationen sollten stets in einer Geschichte eingebunden sein und es soll einen konsistenten Fahrplan für die Kommunikation geben (Sage-Gavin et al., 2020, S. 2–8).

Diverse Autoren empfehlen, ein wöchentliches Meeting für Privates einzuplanen, um den sozialen Kontakt zueinander nicht zu verlieren, Interaktionen zu fördern und die Motivation der Mitarbeiter aufrechtzuerhalten. Es ist wichtig, dass die zwischenmenschlichen Beziehungen nicht auf der Strecke bleiben. So kann es von einer virtuellen Kaffeepause über

Spieleabende und After-Work-Drinks bis hin zu Koch-Challenges und aktive Pausen reichen, um den Kontakt zu halten. Auch Fotos vom Hobby oder das Küren der lustigsten Kaffeetasse können die Motivation und das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken (Engelhardt, 2020, S. 9; Krämer & Pfizenmayer, 2020, S. 8; Lengen et al., 2020; Lindner, 2020, S. 44f.). Generell sind mehrere Meetings pro Woche sinnvoll, die unterschiedliche Zwecke erfüllen. Ein Teammeeting für allgemeine Informationen, eine Teamsprechstunde für Feedback und Prozesswünsche und Einzelmeetings für jeden Mitarbeiter, um dessen persönliche Situation zu besprechen. Zusätzlich ist eine offene Sprechstunde seitens der Führungskraft sinnvoll. In Boardmeetings kann überprüft werden, ob alle Aufgaben korrekt eingetragene wurden, und bei abgeschlossenen Aufgaben kann der Erfolg gemeinsam gefeiert werden. Am Ende des Monats können Schlussfolgerungen in einem gemeinsamen Treffen gezogen werden, hinsichtlich dessen, was gut und was schlecht gelaufen ist (Lindner, 2020, S. 44f.). Auch regelmäßige Meetings mit der gesamten Abteilung helfen, den Informationsaustausch unter den Kollegen zu fördern und ein Teamgefühl zu schaffen (Krämer & Pfizenmayer, 2020, S. 8).

Vor allem bei der Führung auf Distanz ist es wichtig, dass die Führungskräfte ihren Mitarbeitern vertrauen, sie die Arbeitsprozesse mitgestalten können und es konkrete Ziele gibt, die regelmäßig kontrolliert werden. Dabei ist Feedback in beide Richtungen wichtig (Lengen et al., 2020; Lindner, 2020, S. 52).

Um die Arbeit im Homeoffice zu erleichtern, sollten der Arbeits- und der Wohnbereich voneinander abgegrenzt werden. Außerdem sollten Pause- und Ruhezeiten eingehalten werden, sodass Angestellte außerhalb der Arbeitszeit auch nicht erreichbar sein müssen (DGUV, 2021). Auch technische Hilfestellungen in Form von Schulungen sind wichtig, damit die Angestellten lernen, wie sie mit den digitalen Tools umgehen müssen (Krämer & Pfizenmayer, 2020, S. 24). Wichtig ist ein guter Mix aus analogen und digitalen Kommunikationskanälen, die gezielt eingesetzt werden (Krämer & Pfizenmayer, 2020, S. 10).

Kommunikation ist der Schlüssel zu einem Vertrauensverhältnis, dem erfolgreichen Aufstellen von Richtlinien und Prinzipien und der Prävention sowie Eindämmung des Coronavirus (Nicola et al., 2020, S. 4). Um diese wertschätzend zu gestalten, helfen Transparenz, Empathie, Flexibilität und eine flache Hierarchie, sodass die Kommunikation auf Augenhöhe stattfinden kann (Ebert, 2021, S. 182). Außerdem ist es nötig, die richtige Menge an Informationen an die Mitarbeiter weiterzugeben. Sie sollen nicht mit zu vielen Informationen überfordert werden, aber genug bekommen, um ihnen Sicherheit zu geben. Das kann beispielsweise durch einen wöchentlichen One-Pager realisiert werden, der sich auf das Nötige fokussiert (McKinsey & Company, 2021, S. 2).

Aus allen Studien und Informationen wird sichtbar, dass es wichtig ist, miteinander zu reden, die Beschäftigten zu fragen, was sie brauchen oder wie sie unterstützt werden können,

und in einem permanenten Dialog zu bleiben. Eine Führungskraft sollte Vertrauen und Sicherheit generieren, um ihre Mitarbeiter bestmöglich zu führen. Dabei gehen Kommunikation und Führung Hand in Hand.

## 5. Schlussfolgerung

Die Aufgabe der Masterarbeit lag darin, mögliche Veränderungen durch die Pandemie in der Kommunikation und dem Führungsverhalten in Unternehmen festzustellen und Handlungsempfehlungen abzuleiten. Wie bereits in der Diskussion aufgeführt, ist nur ein Vergleich der Situationen vor und in der Pandemie möglich, welcher nur Vermutungen über den Hergang ermöglicht. Durch die geringe Teilnehmerzahl konnten keine aussagekräftigen Ergebnisse generiert werden. Hier wird sichtbar, dass eine große Abhängigkeit zwischen dem Befrager und den Befragten existiert, um repräsentative Ergebnisse erzielen zu können. Möglicherweise liegt die geringe Teilnahmebereitschaft daran, dass es heutzutage zu viele Befragungen gibt und die Teilnehmer keinen persönlichen Nutzen darin sehen, weitere Umfragen zu unterstützen. Zudem kann es auch daran liegen, dass eine Selbstreflexion hinsichtlich des Führungs- und Kommunikationsverhaltens anstrengend ist, Überwindung kostet und eventuell eigene Schwächen aufzeigt.

Eine kritische Auseinandersetzung mit den gewonnenen Daten ist durch die Teilnehmeranzahl schwer, allerdings wird sichtbar, dass sich nur wenig seit dem Ausbruch von Covid-19 geändert hat. Die signifikanten Veränderungen fanden in der Nutzung der Kommunikationskanäle, dem Nutzungshintergrund dieser Kanäle, dem Handlungsspielraum, den die Mitarbeiter bekommen, und der Beziehung zwischen Mitarbeitern und deren Vorgesetzten statt. Die aus der Fragestellung abgeleiteten Hypothesen konnten nicht ausreichend beantwortet werden. Dennoch kann die häufigere Nutzung der internen Kanäle bestätigt werden und es gibt eine Verschiebung hin zu digitalen Kommunikationsformen. Des Weiteren wird der Handlungsspielraum aktuell als etwas größer angesehen als vor Corona und nur die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft scheint etwas weniger partnerschaftlich geworden zu sein. Die derzeitige Studienlage zu den Auswirkungen der Pandemie auf die zwischenmenschlichen Beziehungen in Unternehmen ist zum aktuellen Zeitpunkt nicht ausreichend, um Schlussfolgerungen ziehen zu können. Dennoch zeigt sich die Relevanz und Aktualität des Themas, da andere Autoren bestätigen, wie wichtig ein gutes Miteinander und ein stetiger Informationsfluss sind.

Auch anhand des eingangs genannten Zitats von Wolfgang Habel manifestiert sich die Wichtigkeit der wertschätzenden Kommunikation untereinander, woraus klar wird, dass vor allem seit Covid-19 zusätzliche Anstrengungen in die Art und Weise des Führens und des Kommunizierens gelegt werden sollten. Dies zeigt sich auch in den Handlungsempfehlungen, bei denen es hauptsächlich um ein funktionierendes Miteinander, Wertschätzung und Flexibilität im Führungsverhalten geht. Wichtig ist dabei, dass dies nicht nur von Seiten der Führungskräfte, sondern auch von den Mitarbeitern ausgehen muss. Somit muss also jeder sich um sein Gegenüber bemühen, damit die Kommunikation und Führung ungehindert

funktionieren kann. Darüber hinaus stellen Transparenz und Vertrauen die zentralen Elemente der Kommunikation dar, die zu jedem Zeitpunkt gewahrt werden sollten.

## Literaturverzeichnis

- Amerland, A. (4. Januar 2021). Das sind die Führungstrends 2021. *springerprofessional.de*. <https://www.springerprofessional.de/leadership/corona-krise/das-sind-die-fuehrungstrends-2021/18602170>
- Bendien, P. & Wisbauer, S. (Hrsg.). (2020). *Gastbeitrag: Führung in Corona-Zeiten – Herausforderungen und Chancen der Arbeit unter Social Distancing*. Lecturio. <https://www.lecturio.de/magazin/gastbeitrag-fuehrung-in-corona-zeiten-herausforderungen-und-chancen-der-arbeit-unter-social-distancing/>
- Bittner-Fessler, A. & Häfelinger, M. (2018). *Kommunikation für junge Unternehmen: Das Praxishandbuch für Existenzgründer und Start-ups*. SpringerLink Bücher. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16734-9>
- Braun, C. & Pundt, L. (2020). *Personalmanagement klipp & klar*. Lehrbuch. Springer Gabler.
- Buchholz, U. (2017). *Interne Kommunikation in agilen Unternehmen: Eine Einführung*. essentials. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Burkhart, A. (2020). Was Führungskräfte aus der Pandemie lernen können. *Bankmagazin*, 69(9), 56–59. <https://doi.org/10.1007/s35127-020-0303-9>
- Buschardt, T. (20. März 2020). Zehn wichtige Regeln für die Corona-Krisenkommunikation: Was Unternehmen jetzt sagen müssen. *manager magazin*. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/regeln-fuer-krisekommunikation-fuer-unternehmen-bei-coronavirus-a-1305606.html>
- Damerow, S., Rommel, A., Prütz, F., Beyer, A.-K., Hapke, U., Schienkiewitz, A., Starcker, A., Richter, A., Baumert, J., Fuchs, J., Gaertner, B., Müters, S., Lemcke, J. & Allen, J. (2020). Gesundheitliche Lage der Bevölkerung zu Beginn der COVID-19-Pandemie. *Journal of Health Monitoring*(4).
- DGUV. (2021). *CHECK-UP Homeoffice*.
- Ebert, M. (2021). *Leadership ohne Leine: Was Führungskräfte von Hunden lernen können* (1. Aufl.). Springer eBook Collection. Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33610-3>
- Engelhardt, K. (2020). *Interne Kommunikation mit digitalen Medien: Learnings aus der Covid-19-Krise zu Prozess-Steuerung, Mitarbeiterführung und Krisenkommunikation*. essentials. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31493-4>
- Fritz, P. (13. September 2016). Transaktionale Führung vs. Transformationale Führung. *FRITZ Führungskreise*. <https://www.fritz.tips/transaktionale-fuehrung-vs-transformationale-fuehrung/>

- Gallo, P. & Stigliano, G. (1. März 2021). Post-Pandemic Leadership: How Managing A Business Is Changing In Times Of Covid-19. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/worldeconomicforum/2021/03/01/post-pandemic-leadership-how-managing-a-business-is-changing-in-times-of-covid-19/>
- Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.) (2021). *Arbeit HUMAINE gestalten: Homeoffice im Zeichen der Corona-Pandemie - Ergebnisse einer Befragung in der M+E-Industrie*. ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.
- Graf, N., Rascher, S. & Schmutte, A. M. (2020). *Teamlead - Führung 4.0: So führen Sie Teams synergetisch zu Höchstleistungen - Mit Tipps & Checklisten für die Praxis*. Springer Gabler.
- Hahn, D. (Hrsg.). (2020). *Die Arbeitswelt und Führung in Zeiten von Corona - Blog zur Arbeitswelt*. Hays AG. <https://blog.hays.de/die-arbeitswelt-und-fuehrung-in-zeiten-von-corona/>
- Hernandez, S. & Crowley, R. (18. Mai 2020). How Covid-19 has impacted corporate communication priorities. *Comprehend*. <https://www.comprend.com/insights/2020/how-covid-19-has-impacted-corporate-communication-priorities/>
- Herrmann, D., Hüneke, K. & Rohrberg, A. (2012). *Führung auf Distanz: Mit virtuellen Teams zum Erfolg* (2. Auflage). Springer Gabler.
- Huck-Sand, S. (2009). *Interne Kommunikation in der Wahrnehmung von Mitarbeitern: Ergebnisse einer Befragung* (Kommunikation & Analysen Nr. 7). Stuttgart.
- Krämer, K. & Pfizenmayer, A. (2020). *Interne Kommunikation in Zeiten von Covid-19: Wie die Pandemie die interne Kommunikation verändert hat - eine qualitative Studie* (Working Papers in Applied Linguistics 19). Winterthur. 10.21256/zhaw-2393
- Kraus, R. & Kreitenweis, T. (2020). *Führung messen: Inklusive Toolbox mit Messinstrumenten und Fragebögen*. Springer.
- Lengen, J. C., Kordsmeyer, A.-C., Rohwer, E., Harth, V. & Mache, S. (2020). *Soziale Isolation im Homeoffice im Kontext der COVID-19-Pandemie: Hinweise für die Gestaltung von Homeoffice im Hinblick auf soziale Bedürfnisse*. Hamburg.
- Lindner, D. (2020). *Virtuelle Teams und Homeoffice: Empfehlungen zu Technologien, Arbeitsmethoden und Führung*. essentials. Springer Gabler.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30893-3>
- Lippold, D. (2019). *Führungskultur im Wandel: Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung*. essentials. Springer Gabler.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-25855-9>
- McKinsey & Company (Hrsg.). (2020, 30. Oktober). *COVID-19: Briefing materials: Global health and crisis response*.

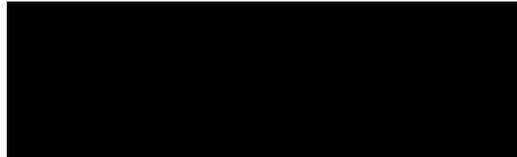
- McKinsey & Company (Hrsg.). (2021, 7. April). *COVID-19: Implications for business*.  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>
- Minder, S. (2020). *Führung von Hybrid-Teams - Gedanken zum Umgang mit Führung in Zeiten der Corona-Pandemie* (No. 3/2020). Bad Honnef. IUBH Discussion Papers - Gesundheit.
- Möckel, K., Beaufils, M. & Buggert, S. (2020). *Anpassung an eine neue Normalität: Wie Unternehmen die Corona-Krise meistern*. Eine empirische Studie von Rheingold und Hays.
- Nicola, M., Sohrabi, C., Mathew, G., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Griffin, M., Agha, M. & Agha, R. (2020). *Health Policy and Leadership Models During the COVID-19 Pandemic: Review Article*. International Journal of Surgery.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.07.026>
- o. V. (10. Dezember 2020). Führung erlebt in der Corona-Krise eine Renaissance. *Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter*. <https://ifidz.de/fuehrung-herausforderungen-fuehrungskraefte-corona-krise-beratung/>
- Pelz, W. (2013). Auf die Probe gestellt. *Personalmagazin*(01/13), 36–38.
- Pelz, W. (2016). Transformationale Führung: Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In C. v. Au (Hrsg.), *1. Band der Reihe Leadership und angewandte Psychologie. Wirksame und nachhaltige Führungsansätze: System, Beziehung, Haltung und Individualität* (S. 93–112). Springer Fachmedien Wiesbaden; Springer.
- Peters, B. K. (2020a). *Grundlagen der Führung und Führungstheorien*. Hamburg.
- Peters, B. K. (2020b). *Mitarbeitergespräche, Personalbeurteilung: Management und Führung*. Hamburg.
- Porst, R. (2014). *Fragebogen: Ein Arbeitsbuch* (4. Aufl.). *Studienskripten zur Soziologie*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02118-4>
- Reinmann, A. & Hug, N. (2017, 2. August). *Analyse der internen Kommunikation*. Blaues Kreuz Schweiz. Olten. Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Rischpler, A. (2021). *Corona Kommunikation in Zeiten der Corona-Krise*. <https://www.consense-communications.de/corona/>
- Roscher, S. & Begerow, E. Führung im Homeoffice - Wandel der Führungsrolle und neue Herausforderungen. *DGUV Forum*, 2020(8), S. 10–13.
- Sage-Gavin, E., Spitzer, B., Good, T. & Sheffer, S. (2020). *Resilienz: Was Ihre Mitarbeiter jetzt brauchen*. COVID-19: Was jetzt zu tun ist und wie es danach weitergeht (Now Next). accenture.
- Schillmöller, Z. (2019a). *Schließende Statistik, Teil 2: Testen von Hypothesen - non parametrische Tests*. Hamburg. HAW Hamburg.

- Schillmöller, Z. (2019b). *Schließende Statistik, Teil 2: Testen von Hypothesen - Voraussetzungen*. Hamburg. HAW Hamburg.
- Schulz von Thun, F. (2017). *Miteinander reden: 1 Störungen und Klärungen: Allgemeine Psychologie der Kommunikation* (54. Auflage). Rowolth Taschenbuch.
- Statista (Hrsg.). (2021a). *Corona: Fallzahl nach Ländern 2020*. Johns Hopkins University. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1090985/umfrage/fallzahl-des-coronavirus-2019-ncov-nach-laendern/>
- Statista (Hrsg.). (2021b). *Coronavirus (COVID-19) - Todesfälle nach Ländern 2021*. Johns Hopkins University. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1100818/umfrage/todesfaelle-aufgrund-des-coronavirus-2019-ncov-nach-laendern/#professional>
- Statista (Hrsg.). (2021c). *Homeoffice-Nutzung in der Corona-Pandemie 2021*. Hans-Böckler-Stiftung. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1204173/umfrage/befragung-zur-homeoffice-nutzung-in-der-corona-pandemie/>
- Thielsch, M. T. & Weltzin, S. (2013). Online-Mitarbeiterbefragungen. In M. E. Domsch & D. Ladwig (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterbefragung* (3. Aufl.). Springer Gabler.
- Unkrig, E. R. (2021). *Resilienz im Unternehmen - den Faktor Mensch fördern: Handlungsempfehlungen und praktische Umsetzung*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34591-4>
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (2013). *Menschliche Kommunikation - Formen, Störungen, Paradoxien* (13. Unver. Aufl.). Hogrefe.
- WHO (Hrsg.). (2020). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- WHO (Hrsg.). (2021). *Coronavirus disease (COVID-19)*. [https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1)
- Wollsching-Strobel, P. & Wollsching-Strobel, U. (2020, 15. September). *Führungskräfte-coaching in Zeiten der Krise: Ein ganzheitliches Handlungskonzept und klare Führung stabilisieren Unternehmen in der Covid-19-Krise*. Frankfurt am Main. <https://doi.org/10.1007/s11620-020-00546-0>
- Wortmann, C. & Müller, I. (10. Juli 2020). Führung in Zeiten von Corona. *Human Resources Manager*. <https://www.humanresourcesmanager.de/news/leadership-fuehrung-in-zeiten-von-corona.html>

## Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

den 01.02.2022



## Anhang

Anhang 1: Verwendete Suchbegriffe zur Literaturrecherche .....	83
Anhang 2: Verbreitung des Fragebogens.....	83
Anhang 3: Veränderung der Informationskanäle, Antworten der Teilnehmer .....	84
Anhang 4: Bereichsübergreifende Kommunikation, Antworten der Teilnehmer .....	85
Anhang 5: Teamgeist fördern vor Corona, Antworten der Führungskräfte.....	86
Anhang 6: Teamgeist fördern aktuell, Antworten der Führungskräfte.....	86
Anhang 7: Einteilung der Fragen in die Cluster der Führungsstile.....	87
Anhang 8: Herausforderungen durch die Pandemie, Antworten der Führungskräfte .....	88
Anhang 9: Teamgeist fördern vor Corona, Antworten der Angestellten .....	88
Anhang 10: Teamgeist fördern aktuell, Antworten der Angestellten .....	88
Anhang 11: Herausforderungen durch die Pandemie, Antworten der Angestellten .....	89
Anhang 12: Einteilung der Fragen für die Beantwortung der Hypothesen .....	89
Anhang 13: Fragebogen „Kommunikation und Führung“ .....	CD
Anhang 14: Exceldatei „Masterarbeit Auswertung der Onlinebefragung“ .....	CD

Anhang 1: Verwendete Suchbegriffe zur Literaturrecherche

Suche am 07.04.2021

NUMMER	SUCHBEGRIFF	TREFFER PUBMED	TREFFER SCIENCE-DIRECT
#1	(Covid-19 OR corona) AND (communication OR leadership)	7.363	19.420
#2	(Covid-19 OR corona) AND (communication OR leadership) AND food	240	5.338
#3	(Covid-19 OR corona) AND (communication OR leadership) AND corporation	100	1.432
#4	(Covid-19 OR corona) AND (communication OR leadership) AND business	411	6.045
#5	(Covid-19 OR corona) AND (communication OR leadership) AND enterprise	37	1.994
#6	(Covid-19 OR corona) AND (communication OR leadership) AND companies	169	5.137

Suche am 04.10.2021

NUMMER	SUCHBEGRIFF	TREFFER GOOGLE SCHOLAR
#1	Corona und Führung Unternehmen	4.510
#2	Corona und Kommunikation Unternehmen	6.140
#3	Effect of corona on communication in companies	11.100
#4	Effect of corona on leadership in companies	5.780
#5	Auswirkung Covid auf Führung in Unternehmen	2.930
#6	Auswirkung Covid auf Kommunikation in Unternehmen	5.480

Anhang 2: Verbreitung des Fragebogens

EIGENE VERBREITUNG	AKTION
foodactive e.V.	Teilen des Links via Newsletter
LinkedIn <a href="https://www.linkedin.com/">https://www.linkedin.com/</a>	Teilen des Links auf eigenem Profil und in Gruppe „Studienteilnehmer*innen gesucht“
FoodRegio e.V.	Teilen des LinkedIn Beitrages mit Link
SurveyCircle <a href="https://www.surveycircle.com/de/">https://www.surveycircle.com/de/</a>	Teilen des Links

*Anfragen an Firmen zur Beantwortung des Fragebogens*

<b>EIGENE ANFRAGEN</b>	<b>ANFRAGEN DURCH PROF. DR. PETERS</b>
Alfred Ritter GmbH & Co. KG	Alois Dallmayr KG
Alois Müller GmbH & Co. KG	DMK Deutsches Milchkontor GmbH
Edeka Südwest Fleisch GmbH	Getreide AG
Ferrero Deutschland GmbH	Hansecontrol GmbH
Iglo GmbH	Lactoprot Deutschland GmbH
Mast-Jägermeister SE	Delikant Feinkost GmbH
Tönnies Lebensmittel GmbH & Co. KG	Brüggen KG
Weideglück Milchwerke Schwaben eG	Husumer Mineralbrunnen MHB GmbH
	Harry-Brot GmbH
	Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG
	Lindt & Sprüngli AG
	Mars Incorporated
	Peter Kölln GmbH & Co. KGaA
	Radeberger Gruppe KG
	Stern-Wywiol Gruppe GmbH & Co. KG
	Südzucker AG
	Thywissen GmbH

*Anhang 3: Veränderung der Informationskanäle, Antworten der Teilnehmer*

- Mehr digitale Kanäle, weniger direkter Kontakt
- Videokonferenzen haben deutlich aufgrund der Homeoffice Situation zugenommen. Mehr Telefonate zusätzlich zu den üblichen Telefonaten, auch mehr E-Mails.
- Sprechen ging und geht schon immer per Telefon. Aber Face-to-face ist nur noch begrenzt möglich, somit muss man andere Kanäle nutzen, wenn man sich sehen möchte. Wir wollen uns alle sehen und im Kontakt bleiben, also haben wir 2x wöchentlich Video-Konferenzen, damit wir alle zusammen sind (vorher nur ein Meeting mit allen). Außerdem Online-Events zu den Feiertagen. Man darf sich nicht entfremden; man muss ein TEAM bleiben
- Weniger Informationsfluss, der eigentlich für die Arbeit nicht benötigt wird, jedoch zum Einschätzen von Situationen ganz praktisch ist → Gossip
- Weniger Vor-Ort-Termine
- Etwas mehr digitalisiert, leider ohne konkretes Konzept zur Nutzung
- Mehr Zoom, weniger Präsenz

- Vor der Pandemie passierte bei uns alles fast ausschließlich in Person, heute ist es die Normalität, dass man überwiegend per Teams kommuniziert (Video, Audio oder Chat), auch Schulungen, Seminaren, Veranstaltungen werden per Video gemacht. Ich merke bei mir selbst, dass ich am Anfang ziemlich nervös war, bei einem Meeting per Teams zu sprechen zu kommen, mittlerweile hat man sich daran gewöhnt und es hat auch viele seine Vorteile. Es schafft mehr Flexibilität und an sich macht es manchmal sogar persönlicher statt fremd. Es kommt auch immer drauf an, wie das ganz gestaltet wird, wie proaktiv die Kontakte aufrechterhalten wird, wie man miteinander kommuniziert.

Vor Pandemie waren vieles "nicht möglich" oder "unerwünscht", mittlerweile ist das gleiche zu Normalität geworden, die schwierige Zeit hat uns gezwungen umzudenken und Alternativen zu finden - und es ist auch gut so!

- Mehr Onlinebesprechungen und Termine. Bedingt durch nicht mögliche Meetings und dem flächendeckenden Einsatz von Homeoffice.
- Videokonferenzen sind zu einem Standard geworden und zieht Präsenz-Meetings nichts nach.  
Chat-Austausch fördert einen lockeren Austausch zwischen den Kollegen, ersetzt aber nicht ein persönliches Gespräch
- Verschiebung in "unpersönlichere" Form der Informationsbeschaffung
- Es wurde alles direkter und konkreter.  
Keine privaten Anekdoten o.ä.
- Vom direkten Gespräch zu Mail und Videokonferenz
- Informelle Kommunikation und Diskussionen zwischen Mitarbeitern nehmen ab.  
Mitarbeiter im Homeoffice vereinsamen, da der soziale Kontakt zu Kollegen fehlt.
- Die Anforderungen wurden angepasst, um gerade bei größeren Konferenzen den Ansprüchen gerecht zu werden. Vor der Pandemie gab es eher 3er- oder 4er-Konferenzen.

*Anhang 4: Bereichsübergreifende Kommunikation, Antworten der Teilnehmer*

- Tägliches Meeting mit allen Abteilungen
- Videotelefonie, E-Mails, Online-Meetings, Telefonkonferenzen, weniger Präsenzmeetings
- Kein Problem, da jeder mit jedem arbeiten muss
- Durch wöchentliche Meetings.
- Videocalls, funktionieren leider aber nicht so gut wie persönliche Treffen
- Intranet
- Emails

- Besprechungen / Veranstaltungen per Teams, Emails, Telefonate etc.
- Protokolle, Newsletter, Website
- Intranet, Soziales Intranet (Yammer), Rundmails
- Intranet, Videokonferenzen
- Es gibt keine Sicherstellung, leider bekommt man durch weniger Präsenz nicht mit an welchen Projekten die anderen Arbeiten um ggf. aushelfen bzw. bei nicht Vollauslastung auch Arbeit abgeben zu können.
- ja
- gezielt Meetings und Mails
- wöchentliche Video-Konferenz (jetzt über Teams)
- Bei uns durch das Intranet und unregelmäßig stattfindende Veranstaltungen online

*Anhang 5: Teamgeist fördern vor Corona, Antworten der Führungskräfte*

- Gemeinsame Treffen außerhalb des Unternehmens, Meetings für die Abläufe innerhalb der Abteilung
- After Work, Teamsitzungen, Teamtage
- Lockere, aufgeschlossene Atmosphäre schaffen, Transparentes Handeln
- Transparenz und Vertrauen
- After Work treffen, Freizeitaktivitäten und Seminare
- Gemeinsame Aktionen, "Geburtstagsfeier" im Büro, gemeinsame Pausen
- Sommerfest; Weihnachtsfeier; gemeinsame Projektarbeit; gemeinsame Besuche beim Kunden/Tochtergesellschaften; eine wöchentliche Videokonferenz, um über die Entwicklung im Unternehmen zu informieren
- Weil eine gesunde Psyche und Motivation Grundlage für eine langfristig fruchtbare Arbeit darstellen.

*Anhang 6: Teamgeist fördern aktuell, Antworten der Führungskräfte*

- Zurzeit beides nicht möglich
- Online-Teamsitzungen
- Lob der Mitarbeiter in gemeinsamen Runden, gemeinsame Ziele setzen
- Transparenz und Vertrauen
- After Work "Digital" , Online-Seminare
- Online-Kaffeepausen, regelmäßige online Besprechung
- Teams-Meetings, um über aktuelle Entwicklungen zu informieren
- Weil eine gesunde Psyche und Motivation Grundlage für eine langfristig fruchtbare Arbeit darstellen UND aktuell ein guter Zusammenhalt wichtiger denn je ist.

Anhang 7: Einteilung der Fragen in die Cluster der Führungsstile

Die Kürzel der Fragennummer laut dem PDF „Fragebogen Kommunikation und Führung“ (siehe Anhang 13) sind beispielhaft anhand des Führungskräfte-Teils in Klammer hinter der Kurzbeschreibung eingefügt.

<b>CLUSTER</b>	<b>VERWENDETE FRAGEN IM FRAGEBOGEN</b>
<b>KOMMUNIKATIONSVERHALTEN</b>	Sensibel (F27n) Zeit nehmen (F27q) Zufrieden Kommunikation (F27m) Offen sprechen (F27h) Probleme lösen (F27l)
<b>RESPEKTVOLLE FÜHRUNG</b>	Kritik (F27d) Eigenständig Leistung (F27r) Meinung & Einschätzung (F27j) Fehler verantwortlich (F27x) Informationen relevant (F27aa) Offen und ehrlich (F27e) Fair (F27f)
<b>TRANSAKTIONALE FÜHRUNG</b>	Gute Entlohnung (F27b) Fehler prüfen (F27bb) Eingreifen (F27cc) Feedback (F27a)
<b>TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG</b>	Inspirieren Zukunft (F27ff) Vorleben (F27gg) Vorbild (F27hh) Teampayer (F27ii) Bestes geben (F27s) Verhalten Bedürfnisse (F27p) Gefühle (F27o)
<b>CHARISMATISCHE FÜHRUNG</b>	Begeistern (F27ee) Einfluss nehmen (F27jj) Inspirieren (F27dd)
<b>AUTHENTISCHE FÜHRUNG</b>	Feedback erbitten (F27k) Fehler zugeben (F27y) Informationen teilen (F27z) Übereinstimmung (F27w) Ansichten (F27j)
<b>FÄHIGKEITEN</b>	Berufliche Fähigkeiten (F27t) Fachliche Fähigkeiten (F27u)

### *Anhang 8: Herausforderungen durch die Pandemie, Antworten der Führungskräfte*

- Alle beieinander zu halten, auch wenn sie teilweise im Homeoffice sind. Keinen aus den Augen zu verlieren.
- Gesetzlich Anforderungen und Auflagen zu erfüllen.
- Durch die fehlende Anwesenheit zeigen sich inzwischen Probleme durch nicht vorhandene digitale Kommunikationskanäle. Was früher über den Flurfunk übermittelt wurde fehlt inzwischen merklich.
- Führen auf Distanz, Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht im Gespräch ermitteln zu können, Mehrarbeit durch fehlende Abgrenzung zum Arbeitsplatz.
- Online-Schulungen/Workshops sind weniger interaktiv, kreativ, zufriedenstellend wie vor Ort.
- Aufrechterhalten des Geschäftsbetriebes versus Schutz der MA vor Infektion
- Unwissenheit über die Auftragschance; Personelle Ressourcen korrekt einplanen - einerseits Kostenreduzierung andererseits die Mitarbeiter nicht unnötig zur Arbeit zu bestellen
- Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit im Homeoffice finden, Informationen zu erhalten, Masken tragen bei Anwesenheit im Büro in Gesprächen, Gemeinschaftsräumen, kein persönlicher Kontakt, keine Möglichkeit Präsenzfortbildungen zu organisieren → Umstellung des Arbeitsprofils → wenig Kontakt mit Kunden; das fehlt
- Kurze, ungezwungene Gespräche entfallen.
- Besuche beim Kunden und Reisen ins Ausland sind nicht möglich; die Gefahr einer Betriebsschließung ist hoch und die finanziellen Risiken, die daraus resultieren sind enorm; als Folge der Pandemie explodieren die Kosten (Frachtraten, Paletten etc.); Mitarbeiter sind schwerer zu führen und zu beurteilen, da sie schwerer von den Kollegen zu kontrollieren bzw. zu unterstützen sind
- Der digitale Wandel wurde enorm beschleunigt und ich musste häufiger ins kalte Wasser springen.

### *Anhang 9: Teamgeist fördern vor Corona, Antworten der Angestellten*

- Briefe
- Offene und transparente Kommunikation, Rückendeckung bei Managementebene
- Gemeinsame Pausen, Offene Tür im Büro, Organisation gemeinsamer Veranstaltungen

### *Anhang 10: Teamgeist fördern aktuell, Antworten der Angestellten*

- Briefe + kleine Geschenke
- Offene und transparente Kommunikation, Rückendeckung bei Managementebene

- gemeinsame Videokonferenzen

Anhang 11: Herausforderungen durch die Pandemie, Antworten der Angestellten

- Kein „echter“ Kontakt, monotoner Arbeitsalltag.
- Schulungen/Workshops konnten nicht mehr umgesetzt werden.

Anhang 12: Einteilung der Fragen für die Beantwortung der Hypothesen

Die Kürzel der Fragennummer laut dem PDF „Fragebogen Kommunikation und Führung“ (siehe Anhang 13) sind beispielhaft anhand des Führungskräfte-Teils in Klammer hinter der Kurzbeschreibung eingefügt.

**I. Der Führungsstil ist demokratischer und weniger hierarchisch geworden.**

Anweisungen (F10)	Problemlösung (F22)
Orientierung (F12)	Feedback (F27a)
Entscheidungsprozesse (F13)	Gute Entlohnung (F27b)
Handlungsspielraum (F16)	Rückmeldung (F27c)
Rollenverteilung (F17)	Kritik (F27d)
Aufgabenverteilung (F18)	Offen und ehrlich (F27e)
Tadeln (F24)	Meinung und Einschätzung (F27i)
Arbeitsklima (F26)	Probleme lösen (F27l)

**II. Führungskräfte lassen ihren Mitarbeitern mehr Handlungsfreiheit.**

Entscheidungsprozesse (F13)	Problemlösung (F22)
Handlungsspielraum (F16)	Eigene Selbstständigkeit (F29)
Rollenverteilung (F17)	Probleme lösen (F27l)
Aufgabenverteilung (F18)	Informationen teilen (F27z)
Einschätzung MA (F21)	Informationen relevant (F27aa)
Arbeitsklima (F26)	Fehler prüfen (F27bb)

**III. Die Mitarbeiter übernehmen selbst mehr Verantwortung und sind selbstständiger.**

Handlungsspielraum (F16)	Feedback (F27a)
Rollenverteilung (F17)	Eigenständig Leistung (F27r)
Aufgabenverteilung (F18)	Bestes geben (F27s)
Eigenständigkeit (F19)	Eingreifen (F27cc)
Einschätzung MA (F21)	Vorleben (F27gg)
Eigene Selbstständigkeit (F29)	Vorbild (F27hh)
Rückmeldung (F27c)	

**IV. Das Miteinander ist wichtiger geworden und das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten, sowie der Zusammenhalt der Belegschaft hat sich positiv verändert.**

Zeit für MA (F9)	Offen und ehrlich (F27e)
Meinung (F15)	Fair (F27f)
Tadeln (F24)	Ausreden (F27g)

Miteinander (F23)	Offen sprechen (F27h)
Einschätzung (F27i)	Meinung und Einschätzung (F27i)
Beziehung MA (F25)	Ansichten (F27j)
Arbeitsklima (F26)	Feedback erbitten (F27k)
Problemlösung (F22)	Zeit nehmen (F27q)
Motivation (F21)	Teamplayer (F27ii)
Teamgeist (F28)	

**V. Die Soft Skills der Führungskräfte sind wichtiger geworden. Sie müssen ihren Mitarbeitern Halt und Orientierung geben, sowie die Beziehungen und den Teamspirit wahren.**

Zeit für MA (F9)	Sensibel (F27n)
Bedürfnisse (F14)	Gefühle (F27o)
Meinung MA (F15)	Verhalten Bedürfnisse (F27p)
Miteinander (F23)	Zeit nehmen (F27q)
Beziehung MA (F25)	Übereinstimmung Handeln (F27w)
Arbeitsklima (F26)	Fehler verantwortlich (F27x)
Motivation (F21)	Fehler zugeben (F27y)
Teamgeist (F28)	Inspirieren (F27dd)
Feedback (F27a)	Begeistern (F27ee)
Offen und ehrlich (F27e)	Inspirieren Zukunft (F27ff)
Fair (F27f)	Vorleben (F27gg)
Ausreden (F27g)	Vorbild (F27hh)
Offen sprechen (F27h)	Teamplayer (F27ii)

**VI. Kommunikation findet häufiger, regelmäßiger, transparenter und klarer statt.**

Häufigkeit Informieren (F4)	Besprechungskultur (F5)
Veränderung Kanäle (F6)	Zufriedenheit Menge (F7)
Nutzung Kanäle (F3)	

**VII. Durch die Kommunikation wird mehr Verständnis und Vertrauen geschaffen .**

Nutzung Kanäle (F3)	Zufriedenheit Menge (F7)
Besprechungskultur (F5)	Bereichsübergreifende Kommunikation (F8)

**VIII. Die internen Kanäle werden mehr genutzt.**

Kommunikationskanäle (F1, F2)	Veränderung Kanäle (F6)
-------------------------------	-------------------------