Band 32 · Juli 2022

Fachhochschule des BFI Wien
Wirtschaft
Management
Finance

Wirtschaft und Management

Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Praxis

Zwischenbilanz Covid-19: Digitalisierung, Arbeit und Salesmanagement

Christian Berger / Frank Ey
Plattformarbeit – aktuelle Entwicklungen auf europäischer Ebene

Nina Stevens / Christina Böhm
A facilitative model for transitioning to remote working

Harun Pačić
Robotik, Ethik, Recht und Arbeit

Colin Mackenzie / Alexander C. Bauer
Supporting Sales Professionals in Continuous Professional Development – a Framework for Training, Mentoring and Coaching

Christian Marquart / Richard Pircher
Virtuelle Führung im Homeoffice in der COVID-19-Pandemie

ISSN 1812-9056

Herausgegeben von der Fachhochschule des BFI Wien Gesellschaft m.b.H.

Wirtschaft und Management

Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen
Forschung und Praxis

Fachhochschule
des BFI Wien
Wirtschaft
Management
Finance

Autor:innenhinweise

Möchten Sie einen Beitrag in „Wirtschaft und Management“ veröffentlichen? Wir freuen uns, wenn Sie uns einen Artikel senden und werden Sie nach besten Kräften unterstützen. Nachfolgend finden Sie einige Hinweise, um deren Beachtung wir Sie dringend ersuchen.

1. Allgemeine Hinweise

- **Dateityp:** Word-Dokument
- **Schrift:** Roboto
- **Schriftgröße:** 10 Pkt.
- **Zeilenabstand:** 1,5 Zeilen
- **Satz:** Blocksatz
- **Silbentrennung:** Bedingten Trennstrich (Strg und -) verwenden
- **Rechtschreibung:** Bitte verwenden Sie die neuen deutschen Rechtschreibregeln. Es ist auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise durch die Verwendung des Doppelpunkts (z.B. der:die Autor:in) zu achten.
- **Bilder und Grafiken:** Stellen Sie bitte alle Bilder und Grafiken in separaten Dateien bei! Die Bildauflösung muss für den Druck mindestens 300dpi betragen. Bedenken Sie bei der Einbindung von Grafiken und Bildern, dass Ihr Beitrag in Farb-Druck erscheinen wird und wählen Sie starke Kontraste und keine dunklen Hintergründe.
- **Lebenslauf und Portrait:** Stellen Sie bitte in extra Dateien einen kurzen Lebenslauf (ca. 5 bis max. 10 Zeilen) und ein Portrait-Foto von Ihnen und Ihren Mitautor:innen bei (mind. 300dpi).
- **Bitte schreiben Sie im Fließtext und verwenden Sie nur Standardformate!**

2. Gestaltung des Beitrags

- **Titel des Beitrags:** fett
- **Autor:in:** Geben Sie Titel Vorname Nachname der Autor:innen sowie Institution/Firma an
- **Abstract:** Stellen Sie Ihrem Beitrag bitte einen kurzen deutschen und englischen Abstract voran.
- **Überschriften:** Verwenden Sie maximal drei Gliederungsebenen (1.; 1.1.; 1.1.1.)
- **Aufzählungen:** Nummerierte Aufzählungen mit 1., 2., 3. usw. nummerieren, Aufzählungen ohne Nummerierung nur mit vorangestelltem Trennstrich -.
- **Fett und Kursivdruck:** Nicht nur das Wort, auch die vorne und hinten angrenzenden Silbenzeichen im selben Format.
- **Anmerkungen:** Anmerkungen werden als Fußnoten notiert (Menü Einfügen / Fußnote / Fußnote Seitenende; automatische Nummerierung).
- **Zitation im Text:** Zitieren Sie nur **im** Text.
  Ein:e Autor:in: (Familienname Jahr); Zwei Autor:innen/Herausgeber:innen: (Familienname/Familienname Jahr);
  Mehrere Autor:innen / Herausgeber:innen: (Familienname et al. Jahr);
  Mit Seitenangaben: (Familienname Jahr: ##) oder (Familienname Jahr: ##-##) oder (Familienname Jahr: ## f.) oder (Familienname Jahr: ## ff.).
  Mehrere Literaturzitate bitte nach Erscheinungsjahr reihen und durch Strichpunkt(e) trennen.
  Mehrere Literaturzitate desselben:derselben Autor:in mit Beistrich absetzen.
- **Literaturverzeichnis:** Das komplette Literaturverzeichnis platzieren Sie am **Ende des Textes.**
  Monographie: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. Ort: Verlag.
  Zeitschrift: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Zeitschrift Vol (Nr.), ##-##.
  Zeitung: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Zeitung Nr., Datum, ##-##.
  Internet-Dokument: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. <URL>, Datum des Download (= last visit).
  Sammelbände: Familienname, Vorname/Familienname, Vorname (Hg. bzw. ed./eds., Jahr): Titel. Ort: Verlag.
  Aufsätze in Sammelbänden: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Familienname, Vorname (Hg. bzw. ed./eds.): Titel. Ort: Verlag, ##-##.
  Mehrere Autor:innen: Familienname, Vorname/Familienname, Vorname (Rest siehe: ein:e Autor:in)

3. Betreuung durch die Redaktion / Nutzungsrechte

Bitte stimmen Sie Thema und Länge Ihres Beitrags mit der Redaktion ab. Die Redaktion steht Ihnen gerne für Fragen zur Verfügung. Mit der Einreichung des Manuskripts räumt der:die Autor:in dem Herausgeber für den Fall der Annahme das unbeschränkte Recht der Veröffentlichung in „Wirtschaft und Management“ (in gedruckter und elektronischer Form) ein. Die Beiträge werden zusätzlich Open Access über den **Publikationsserver** der FH des BFI Wien zugänglich sein. Vor der Veröffentlichung erhalten Sie die redigierte Endfassung Ihres Beitrags zur Freigabe. Sie werden ersucht, diese Version rasch durchzusehen und die Freigabe durchzuführen. Notwendige Korrekturen besprechen Sie bitte mit der Redaktion. Nach Erscheinen Ihres Artikels erhalten Sie 5 Autor:innenexemplare der Print-Version durch den Herausgeber. Mit der Übermittlung des Manuskripts erkennen Sie die Bedingungen des Herausgebers an.

Kontakt: Victoria Böhm MSc; E-Mail: victoria.boehm@fh-vie.ac.at; Tel.: +43/1/720 12 86-66
Fachhochschule des BFI Wien, Wohlmutstraße 22; 1020 Wien

Vorwort der Redaktion

Sehr geehrte Leser:innen!

In der aktuellen Ausgabe unter dem Titel **„Zwischenbilanz Covid-19: Digitalisierung, Arbeit und Salesmanagement“** blicken wir auf die vergangenen zweieinhalb Jahre zurück und beleuchten Entwicklungen im Zusammenhang mit der Covid-19-Pandemie in den ausgewählten Bereichen.

Christian Berger und **Frank Ey** widmen sich im ersten Beitrag den Arbeitsbedingungen in der Plattformwirtschaft und diskutieren aktuelle Entwicklungen auf europäischer Ebene.

Im zweiten Beitrag befassen sich **Nina Stevens** und **Christina Böhm** mit dem Umstieg von physischen auf virtuelle Arbeitsmodelle in Unternehmen und den damit verbundenen Herausforderungen. Basierend auf einem qualitativen Forschungsansatz stellen sie ein Modell zur Erleichterung solcher organisationalen Veränderungsprozesse vor.

Bezugnehmend auf die durch die Covid-19-Pandemie ausgelöste Digitalisierung von Arbeitsprozessen diskutiert **Harun Pačić** im dritten Beitrag ethische und juristische Fragen beim Einsatz von Robotern und Algorithmen.

Colin Mackenzie und **Alexander C. Bauer** präsentieren im vierten Beitrag ein Trainings-/Mentoring-/Coaching-Modell für die kontinuierliche berufliche Entwicklung von Mitarbeiter:innen und Führungskräften im Vertriebsumfeld. Das Modell ist auch für Unternehmen nützlich, welche durch die Covid-19-Pandemie Vertriebsmitarbeiter:innen verloren haben.

Im fünften Beitrag präsentieren und diskutieren **Christian Marquart** und **Richard Pircher** Forschungsergebnisse zur virtuellen Führung im Kontext der Covid-19-Pandemie. Das Forschungsprojekt wurde im Rahmen einer Kooperation zwischen dem Stadt-Wien-Kompetenzteam „New Work, New Business“ der Fachhochschule des BFI Wien und dem Unternehmen Lindlpower Personalmanagement durchgeführt.

Wir wünschen Ihnen, geschätzte Leser:innen, eine spannende Lektüre und freuen uns auf Ihr Feedback!

Ihr Redaktionsteam
Andreas Breinbauer, Victoria Böhm und Martina Morawetz-Wiesinger

Inhaltsverzeichnis

Beiträge	Seite
Plattformarbeit – aktuelle Entwicklungen auf europäischer Ebene *Christian Berger / Frank Ey*	*7*
A facilitative model for transitioning to remote working *Nina Stevens / Christina Böhm*	*25*
Robotik, Ethik, Recht und Arbeit *Harun Pačić*	*49*
Supporting Sales Professionals in Continuous Professional Development – a Framework for Training, Mentoring and Coaching *Colin Mackenzie / Alexander C. Bauer*	*67*
Virtuelle Führung im Homeoffice in der COVID-19-Pandemie *Christian Marquart / Richard Pircher*	*87*

Verzeichnis der Autor:innen	Seite
Verzeichnis der Autor:innen	*119*

Working Papers und Studien der Fachhochschule des BFI Wien	Seite
Working Papers und Studien der Fachhochschule des BFI Wien	*123*

Impressum

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger:
Fachhochschule des BFI Wien Gesellschaft m.b.H.
A-1020 Wien, Wohlmutstraße 22, Tel.: +43/1/720 12 86
E-Mail: info@fh-vie.ac.at
http://www.fh-vie.ac.at

Geschäftsführung:
Mag.ª Eva Schießl-Foggensteiner

Redaktion:
Prof. (FH) Dr. Andreas Breinbauer
Victoria Böhm, BA MSc
Martina Morawetz-Wiesinger

Lektorat:
MMag. phil. Veronika Weiss – Firma weiss texte

Layout und Druck:
Claudia Kurz, A-2392 Grub im Wienerwald

ISBN: 978-3-902624-67-3 (Printversion)
ISBN: 978-3-902624-68-0 (Online-Version)

Hinweis des Herausgebers:
Die in „Wirtschaft und Management“ veröffentlichten Beiträge enthalten die persönlichen Ansichten der Autor:innen und reflektieren nicht notwendigerweise den Standpunkt der Fachhochschule des BFI Wien.

Christian Berger / Frank Ey

Plattformarbeit – aktuelle Entwicklungen auf europäischer Ebene

Christian Berger
Arbeiterkammer Wien

Frank Ey
Arbeiterkammer Wien

Abstract

Durch die rasche Expansion von Online-Plattformen, unter anderem aufgrund der COVID-19-Pandemie, ist mittlerweile eine große Anzahl von Arbeitskräften bei Plattform-Unternehmen beschäftigt. Viele davon sind jedoch mit prekären Arbeitsbedingungen konfrontiert. Welchen Umfang die Arbeit über digitale Plattformen auf Ebene der Europäischen Union und Österreich bereits einnimmt und welche Arbeitsbedingungen in diesem Sektor zu beobachten sind, zeigen Studien und Dokumente der Kommission. Der nun vorgelegte EU-Richtlinienvorschlag zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Plattformarbeit und ein Leitlinienentwurf für Tarifverhandlungen für Solo-Selbstständige ist grundsätzlich geeignet, die Situation von Plattform-Beschäftigten zu verbessern. Trotz positiver Ansätze zeigen sich im Rechtstext jedoch noch eine Reihe von Lücken, die zur Schaffung von Rechtssicherheit gefüllt werden müssen. Zu kritisieren ist zudem, dass trotz der Initiative der Europäischen Kommission viele Arbeitskräfte vom Anwendungsbereich der vorgeschlagenen Rechtsakte nicht erfasst und dadurch nach wie vor prekären Arbeitsbedingungen ausgesetzt sind.

Due to the rapid expansion of online platforms, partly also as a result of the COVID-19 pandemic, a significant share of the EU workforce is now employed by platform companies. However, many workers in this field face precarious working conditions. The extent to which work via digital platforms is already taking place at the level of the European Union and Austria and the working conditions that can be observed in this sector are shown by both studies and Commission documents. The now presented EU directive proposal to improve working conditions in platform work and a draft guideline for collective bargaining for solo self-employed workers is in principle suitable to improve the situation of platform workers. Despite positive approaches, however, there are still a number of gaps in the legal text that need to be filled in order to create legal certainty. It should be critically noted that, despite the European Commission's initiative, many workers are not covered by the scope of the proposed legal acts and are thus still exposed to precarious working conditions.

1 Zur Entwicklung der Plattformarbeit

Stetige Weiterentwicklungen des Internets und die Etablierung von Smartphones und Tablets samt eigener Softwareanwendungen (bekannt als Apps) haben zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle geführt. Darunter das Modell der Organisation von Arbeit über digitale Plattformen: die Plattformarbeit.

Sie weicht von traditionellen, betrieblich organisierten Arbeitsformen, ab. Statt einer zumeist in Form von Arbeitsverträgen vereinbarten Zurverfügungstellung von Arbeitszeit gegen Lohn

(Negt 1985: 21), kommt mit der Plattformarbeit ein neues Modell zum Einsatz, das unter anderem als hyperflexibel, „freier", strikt dezentral sowie auftrags- und nicht arbeitsvertraglich organisiert beschrieben wird. Dies funktioniert unabhängig von stationären Arbeits-, Güter- und Dienstleistungsmärkten. Anstelle von unselbstständigen Beschäftigten, die Belegschaften bilden und in Unternehmen arbeiten, erbringen Selbstständige einzelne Leistungen für wechselnde, weitgehend unbekannte Vertragspartner:innen. Sie stehen auf Abruf (on demand) zur Verfügung und werden dezentral von einem (Just-in-time-)System gesteuert, das sich mit dem Bedarf der Kund:innen synchronisiert (Risak/Warter/Berger 2020: 5f). Über dieses sogenannte Crowdsourcing werden bezahlte Tätigkeiten, die traditionell durch einzelne Vertragspartner:innen, in der Regel Arbeitnehmer:innen, erbracht wurden, in kleine (Teil-)Aufgaben (tasks) zerlegt und in der Form „ausgelagert" (outgesourct), dass sie einer größeren Anzahl von Personen (der Crowd) über eine internetbasierte Plattform angeboten und von diesen dann einzeln abgearbeitet werden. Dabei treten jedoch die Leistungsempfänger:innen und die von der Plattform beauftragten oder beschäftigten Personen nicht direkt miteinander in Kontakt, sondern das Verhältnis zwischen ihnen wird vielmehr über eine Intermediärin, die Plattform, mittelbar abgewickelt. (Risak 2018a, 31; Kilhoffer et al. 2019: 25). Die so erreichte hohe Flexibilität von Auftrags- und Arbeitsverhältnissen sowie Arbeitsbeziehungen allgemein führt zu instabilen Beschäftigungs- und Lebensverhältnissen (Eurofound 2018). Dies hat zur Folge, dass es zunehmend schwieriger wird, Sozialversicherungsleistungen an Beschäftigungsperioden zu koppeln oder Identität, gar kollektive Identität, über Arbeit zu stiften.

Um dieses Phänomen zu beschreiben, sprachen die Europäische Kommission und das Europäische Parlament in der Vergangenheit in der Regel von „Sharing Economy" oder „Collaborative Economy"; diese Begriffe umfassen jedoch ein sehr breites Spektrum von Online-Aktivitäten, das über spezifische Handlungsmodi und Werte bestimmt wird, über bezahlte Arbeit hinausgeht und den Handel mit Waren oder virtuellen Investitionsgütern sowie nichtkommerzielle Aktivitäten umfasst. Die über Plattformen vermittelte Arbeit, die ursprünglich als Crowdwork (Eurofound 2015; Risak 2015; Warter 2016) bezeichnet wurde und die anfangs nur virtuelle Online-Arbeit (sogenannte Clickwork) erfasst hat, hat sich in den letzten Jahren stark verändert und umfasst nun die unterschiedlichsten Produktionsteilaufgaben, Arbeit an und mit Daten und sonstige, vielfältigste Dienstleistungen. Deshalb wird nunmehr insbesondere von Eurofound (2018) die verwendete Bezeichnung „Plattformarbeit" bevorzugt, die das Phänomen qualitativ und quantitativ am besten zu beschreiben scheint. Es kann dabei vor allem zwischen orts- und meist auch zeitungebundener Online-Arbeit und jener Arbeit unterschieden werden, die – online vermittelt – an einem bestimmten Ort, zeitgebunden und persönlich erbracht wird. Allgemein werden in der Literatur folgende typische Tätigkeiten unterschieden (u. a. Eurofound 2018, wo auch weitere Unterscheidungen vorgenommen werden): professionelle Online-Tätigkeiten, Online-Mikro-Aufgaben, Transport sowie Haushaltsarbeiten.

Die Dienstleistungen, die in der Praxis über Plattformen erbracht werden, sind vielfältig. So zum Beispiel:

- die Bereinigung und Ordnung von Datenbanken;
- Übersetzungs- oder Textleistungen;
- die Erbringung von kreativen Dienstleistungen;
- Reinigungsaufträge oder Babysitting-Jobs;
- die Zustellung von Paketen, Grundnahrungsmitteln oder frisch Gekochtem;
- die Personenbeförderung.

Die über Online-Plattformen organisierten Arbeitsleistungen werden häufig unter rechtlich unklaren und sozial unsicheren Umständen ausgeführt. Auf der anderen Seite jedoch wird das Potenzial von Online-Arbeitsplattformen zur Förderung von Wettbewerbsfähigkeit (Unternehmensgründungen, Beschäftigungswachstum, Patente und Technologieentwicklung) positiv gesehen. Die Empfänger:innen wiederum erhalten kurzfristig verfügbare Produkte und Dienste zu niedrigen Preisen (Risak/Warter/Berger 2020).

Im Bereich der Plattformwirtschaft kommt es aufgrund von Solo- und Scheinselbstständigkeit schließlich häufig zur Umgehung von arbeits- und sozialrechtlichen Standards sowie nationalen Steuergesetzen. Gewerkschaften und Wissenschaft beobachten und kritisieren schon seit längerer Zeit, dass die Grauzone in der Plattformwirtschaft zwischen abhängiger und selbstständiger Beschäftigung größer wird und vermehrt schutzbedürftige Personen aus dem Geltungsbereich des Arbeitsrechts fallen, weswegen insbesondere Mindestentgeltbestimmungen und Kollektiv- bzw. Tarifverträge nicht zur Anwendung kommen (Eurofound 2018; Kilhoffer et al. 2019, 73; Risak/Warter/Berger 2020). Gerade bei Botenfahrten, Zustelldiensten oder in der Personenbeförderung waren in der Vergangenheit immer wieder Konstruktionen zu beobachten, die zum Ziel hatten, den Arbeitgeber:innen-Status der Plattformen zu umgehen. Damit wird gleichzeitig auch der Status der Plattformarbeiter:innen infrage gestellt; die Plattform-Unternehmen betrachten die für sie tätigen Personen als Selbstständige. Dieses System wird dadurch begünstigt, dass gerade in diesem Bereich häufig Personen Defizite in der Landessprache, einen niedrigen oder nicht anerkannten Bildungsstatus, kaum Kenntnis ihrer Rechte und kein weitreichendes soziales Netzwerk haben.

Häufig sind Beschäftigte als Arbeitnehmer:innen einzuordnen, die grenzüberschreitende Dimension macht eine Rechtsdurchsetzung jedoch schwierig (Lutz/Risak 2017: 304). Zudem werden häufig sehr niedrige Entgelte bezahlt; so erhalten rund 55 Prozent der über Plattformen arbeitenden Menschen weniger als den Mindeststundenlohn, der in dem Land, in dem sie tätig sind, gilt. Zudem verbringen Beschäftigte von Plattformen rund 8,9 Stunden pro Woche mit unbezahlten Aufgaben (Eurofound 2018).

2 Umfang der Plattformwirtschaft auf EU-Ebene und in Österreich

Wie groß die Bedeutung von digitalen Plattformen für die europäischen Volkswirtschaften mittlerweile ist, zeigen die folgenden Zahlen der **Europäischen Kommission:** 2021 waren auf EU-Ebene bereits rund 28 Millionen Menschen über Plattformen beschäftigt, bis 2025 sollen es sogar rund 43 Millionen Personen sein. Die Umsätze in der Arbeits-Plattformwirtschaft sind zudem zwischen 2016 und 2020 von 3 Milliarden auf mehr als 20 Milliarden Euro gewachsen (Europäische Kommission 2021). Darüber hinaus hat die COVID-19-Gesundheitskrise in vielen europäischen Mitgliedstaaten zu Ausgangsbeschränkungen und behördlichen Geschäfts- und Restaurantschließungen geführt und damit die gesellschaftliche und de facto infrastrukturelle Relevanz der Plattformökonomie für die Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs überdeutlich gemacht. Dadurch haben Plattformkonzerne unter Ausnutzung von Lock-in-, Netzwerk- und Skaleneffekten (Clement/Schreiber 2016) als private Akteur:innen so viel (Daten-)Macht erlangt, dass sie eine marktbeherrschende bzw. eine De-facto-Monopolstellung innehaben (Berger/Lechner/Warter 2020); sie erlassen eigene Richtlinien, setzen ihre Betriebssysteme als Standards durch, um Innovationen sogar gezielt zu verhindern bzw. zu steuern – haben also eine erhebliche ökonomische Macht. Vom allgemeinen Wettbewerbs- bzw. vom Kartellrecht sind sie dennoch aufgrund des Problems der schwierigen Marktabgrenzung der digitalen Wirtschaft (noch) nicht adäquat erfasst (Herkommer/Schlager 2018). Die Bedeutung der Plattformkonzerne verdeutlichen auch die Geschäftszahlen der Big Player am europäischen Plattformmarkt im Bereich Delivery: Delivery Hero (mjam) und Just Eat Takeaway.com (Lieferando) konnten, obgleich sie aufgrund ihrer radikalen Wachstumsstrategie (basierend auf strategischen Übernahmen, Auflösung von Markteintrittsbarrieren und Expansion) nach wie vor operative Verluste schreiben, ihre Umsätze in den letzten Jahren vervielfachen und im zurückliegenden Jahr noch einmal verdoppeln (cash.at 2021; Handelsblatt 2021).

Zur Plattformarbeit in der Europäischen Union und in Österreich laufen derzeit Untersuchungen von unterschiedlichen Institutionen, erste (Zwischen)-Ergebnisse stehen zur Verfügung. Die Datenerhebungen haben etwas Licht in die Arbeit der Plattform und ihre Entwicklung gebracht. Die Daten stammen jedoch aus Befragungen, die unterschiedliche Ergebnisse liefern und aufgrund von Abweichungen in der Terminologie und der Erhebungsmethode oft schwer zu vergleichen sind.

Europaweit sollen nach **Informationen der Europäischen Kommission** vom Dezember 2021 mehr als 500 digitale Arbeitsplattformen (Europäische Kommission 2021) aktiv sein. Damit haben die Arbeitsplattformen einen massiven Expansionsschub erlebt. Fabo et al. (2017) zählten vor rund fünf Jahren erst 173 aktive Arbeitsplattformen. Nach Erhebungen des Europäischen Gewerkschaftsinstituts ETUI in 14 EU-Mitgliedsstaaten haben rund 17 Prozent der Bevölkerung zwischen 18 und 65 Jahren im Erhebungszeitraum zwischen März 2020 und März 2021 Internetarbeit betrieben. Der Begriff der Internetarbeit wird dabei breit interpretiert und kommt auf alle Arbeiten zur Anwendung, die mit Internetunterstützung durchgeführt werden.

Internetarbeit umfasst unter anderem die unten angeführte Plattformarbeit, Vermietungsaktivitäten oder Influencer-Tätigkeiten.

4,3 Prozent leisteten Plattformarbeit, also Tätigkeiten, die über Plattformen zustande kommen wie beispielsweise Transport- und Lieferdienste, aber auch Clickwork. Für rund 1,1 Prozent der Arbeitskräfte stellte die Plattformarbeit den Hauptberuf dar, sprich sie arbeiteten in diesem Job 20 Stunden oder mehr pro Woche bzw. verdienten mehr als 50 Prozent ihres Einkommens darüber (Piasna/Zwysen/Drahokoupil 2022).

Tabelle 1: Internet- vs. Plattformarbeit

Tätigkeit	Internetarbeit	Plattformarbeit
Remote-Clickwork		√
Professionelle Fernarbeit		√
Vor-Ort-Arbeit		√
Transportdienste		√
Zustellungsdienste		√
Influencer:in	√	
Vermietungsdienste	√	
Online-Verkauf von selbst erzeugten Produkten	√	
Online-Verkauf oder Wiederverkauf von anderen Waren	√	
Andere freiberufliche Dienstleistungen oder Aufgaben		√

Quelle: Piasna/Zwysen/Drahokoupil (2022)

Laut einer früheren **Befragung von COLLEEM,** die im Jahr 2018 veröffentlicht wurde, üben rund 2 Prozent der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (16-74 Jahre) in 14 Mitgliedstaaten Plattformarbeit als Hauptberuf aus. Etwa 6 Prozent beziehen aus der Plattformarbeit ein beträchtliches Einkommen (mindestens 25 Prozent ihres Durchschnittseinkommens bei einer Arbeitswoche von 40 Stunden), und fast 8 Prozent führen mindestens einmal im Monat Aufgaben über digitale Plattformen aus (Pesole et al. 2018).

Die **Studie der ETUI** von Piasna/Zwysen/Drahokoupil (2022) enthält unter anderem auch eine aktuelle Untersuchung zum Umfang der Plattformarbeit in Österreich. Davor gab es nur zwei ältere Analysen, deren Ergebnisse mittlerweile von der Expansion des Plattformsektors überholt wurden (Huws/Joyce 2016, Europäische Kommission 2016). Laut der Studie der ETUI, die auf einer Befragung von 1.760 Personen beruht, gaben 17,1 Prozent der Interviewten an, bereits einer Internetarbeit nachgegangen zu sein. Rund 5,1 Prozent bestätigten, über eine Plattform gearbeitet zu haben, 0,9 Prozent sogar als Hauptberuf. Eine Mehrheit von 55 Prozent der Plattformbeschäftigten ist weiblich.

Bemerkenswert ist, dass bei einer Untersuchung zur internetbezogenen Arbeit, die 2016 veröffentlicht wurde, bereits ähnliche Ergebnisse zutage kamen: 2.003 Österreicher:innen im Alter von 18-65 Jahren wurden im April 2016 online befragt: Etwa 18 Prozent der Befragten gaben an, im letzten Jahr über Plattformen Arbeit gefunden zu haben. 5 Prozent der Befragten haben mindestens einmal pro Woche über Online-Plattformen gearbeitet, während 9 Prozent dies mindestens einmal pro Monat tun. Der Rest der Befragten gab an, dass sie eine solche Arbeit nur manchmal oder nie verrichten. Einen signifikanten Unterschied zur Untersuchung gibt es jedoch: Bei der Mehrheit (59 Prozent) der österreichischen Plattformarbeitenden handelte es sich um Männer. Rund fünf Jahre später ist die Mehrheit der Plattformbeschäftigten nun weiblich. Darüber hinaus werden Plattformarbeiten etwas häufiger von jüngeren Personen ausgeführt. Der größte Teil der Plattformarbeit wird als Nebentätigkeit ausgeführt. Von den 451 Österreicher:innen, die über Plattformen gearbeitet hatten, gaben 2 Prozent an, dass sie daraus ihr gesamtes Einkommen beziehen, 11 Prozent erhalten mehr als die Hälfte, während 59 Prozent weniger als die Hälfte verdienen. Diese Studie wurde jedoch zum Teil wegen ihrer Methode kritisiert (Eurofound 2018c, 6). Die Eurobarometer-Telefonumfrage (Europäische Kommission 2016) ergab, dass weniger als 2 Prozent (7 von 501 Befragten) regelmäßig (auf monatlicher Basis) ihre Dienstleistungen über Plattformen anbieten. Diese Zahl ist weniger als ein Viertel der zuvor skizzierten Ergebnisse von Huws/Joyce (2016), passt aber gut zu den Ergebnissen von Pesole at al. (2018).

3 Untersuchungen zur Arbeitssituation der Plattform-Beschäftigten

In Österreich hat die Arbeiterkammer Wien im Rahmen der Konsultation zum Gesetz über digitale Dienstleistungen eine Untersuchung bzw. **„Policy Hack“ mit Plattformarbeiter:innen** aus unterschiedlichsten Tätigkeitsfeldern durchgeführt und im Zuge dessen dokumentiert, dass Arbeitsrealitäten häufig als prekär, entgrenzt und fremdbestimmt wahrgenommen werden (Berger/Schöggl 2020):

So haben die Teilnehmer:innen der Policy-Hack-Untersuchung positiv angemerkt, dass die Arbeit über digitale Plattformen Flexibilität bietet, die Ein- und Ausstiegsbarrieren niedrig sind und teilweise der Spaß an der Arbeit selbst motivierend wirkt. Auf der anderen Seite fehlt es an Selbstbestimmtheit, denn seitens der Arbeitgeber:innen werden zeitliche und räumliche Vorgaben gemacht. Bei einer Nichteinhaltung der Bedingungen können automatisiert Konsequenzen ausgelöst werden, z. B. Benachteiligungen bei der Schichtplanung. Es gibt zudem weder Einfluss auf den Preis der erbrachten Leistung, noch auf die Arbeitsorganisation. Zur Arbeitssituation der Beschäftigten machten die Teilnehmer:innen folgende Anmerkungen:

- Bezüglich des Arbeitsverhältnisses äußerte eine Befragte, dass viele Kolleg:innen nicht wüssten, in welchem Arbeitsverhältnis sie sich überhaupt befinden. Kollektive Tarifverhandlungen seien zudem schwierig, weil es kaum Möglichkeiten gebe, mit freien Dienstnehmer:innen in Kontakt zu treten. Kollektivvertragsverhandlungen gebe es daher nur mit den angestellten Beschäftigten.

- Eine Freelance-Texterin kritisierte, dass sie zwei Texte verfasst hatte, die beide vom Auftraggeber verwendet wurden, sie aber nur für einen bezahlt wurde. Reklamieren konnte sie das nicht, weil sie über die Plattform nur eine Auftragsnummer, aber keinen Namen bekommen hatte.
- Bezüglich der Auftragsvergabe: „Die Wege des Algorithmus sind unergründlich."
- Ein Fahrradbote berichtete, dass er noch nie einen Vorgesetzten zu Gesicht bekommen habe und alles über Chats laufe.

Im Österreich-Teil der sich gerade in Fertigstellung befindlichen **Fairwork-Studie,** die von der AK Wien und der Stadt Wien gefördert wird, soll europaweit die Qualität der Arbeitsbedingungen von Beschäftigten in der Plattformwirtschaft untersucht werden. Im Zuge dessen werden in einem auf Vergleich- und Bewertbarkeit ausgerichteten Schema Kriterien für die Qualität von Plattformarbeit erarbeitet. Das internationale Forschungsnetzwerk Fairwork (Fairwork 2022), das am Oxford Internet Institute und am WZB Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung angesiedelt ist, will fünf Grundsätze für faire Arbeit auf Plattformen erarbeiten und etablieren. Das Fairwork-Projekt ist derzeit in 20 Ländern auf fünf Kontinenten aktiv und will auch den Austausch über die Zukunft digitaler Arbeit zwischen Plattformen, Aktivist:innen und politischen Entscheidungsträger:innen ermöglichen und fördern.

Die schon vorläufig publizierten Ergebnisse aus der arbeitsrechtlichen Analyse des Österreich-Teils zum Bereich der Essenszustellung basieren auf Beschäftigteninterviews von Mjam und Lieferando, wobei auch die Auftrags- bzw. Arbeitsverträge untersucht wurden (Gruber-Risak 2021). Die den österreichischen Markt beherrschenden Essenszustellungsunternehmen unterscheiden sich vor allem dadurch, dass Lieferando den Fahrradbot:innen Arbeitsverträge anbietet, während Mjam überwiegend mit freien Dienstverträgen arbeitet. Zwar besteht gleichermaßen ein sozialer Schutz durch das Sozialversicherungsrecht, die arbeitsrechtlichen Unterschiede sind aber durchaus beachtlich. Denn nur durch die Arbeitsverträge sind auch die arbeitsrechtlichen Vorschriften (insbesondere über den bezahlten Urlaub), Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall und der erstmals 2019 abgeschlossene Kollektivvertrag für Fahrradbot:innen anwendbar. Freie Dienstnehmer:innen müssen all dies individuell vereinbaren, und ein Mindestentgelt gibt es nicht. Gruber-Risak schätzt die Daten wie folgt zusammenfassend ein:

> *Bei Lieferando [werden] mit den Ridern umfangreiche, viele Seiten umfassende und zweisprachig abgefasste Teilzeitarbeitsverträge (zB mit 10 h/Woche) abgeschlossen, die als „Abruf-Arbeitsverhältnis" bezeichnet werden. Es gibt einen fixen Stundenlohn über dem Kollektivvertrag, die Einteilung der Schichten erfolgt dann wöchentlich auf Basis der bekannt gegebenen Verfügbarkeiten. Dabei müssen übrigens mehr Stunden angeboten werden, als dies als Arbeitszeit vereinbart ist. Zudem gibt es eine generelle unbezahlte Rufbereitschaft, offensichtlich um allfällige Lücken bei den Schichten abzudecken.*
>
> *Bei Mjam hingegen gibt es einen schlanken freien Dienstvertrag ohne eine formelle Arbeitsverpflichtung und mit einem umfassenden Vertretungsrecht. Es gibt eine Bezahlung pro*

> *Bestellung, bei vereinbarten Schichten werden dabei zwei Bestellungen pro Schicht garantiert. Zudem gibt es für das vom Rider beigestellte Fahrrad ein freiwilliges, jederzeit widerrufliches Kilometergeld über dem Satz des Kollektivvertrages. Man kann das Rad aber auch von Mjam gegen Entgelt mieten. Faktisch muss – den Interviews zufolge – zumindest eine Schicht pro Monat gearbeitet werden, um aktive:r Fahrer:in zu bleiben. Die Ablehnung von konkreten Aufträgen wird mit einer „Zwangspause" sanktioniert, in der man keine Aufträge bekommt. Es gibt auch ein internes Badge-System, das bei besserem internem Ranking bei der Schichtzuteilung Präferenzen einräumt.*
>
> *Obwohl es hier tatsächlich eine echte Alternative gibt wählen die Rider zum Teil die Selbständigkeit in Form des „freien Dienstvertrages" ohne umfassenden Schutz insbesondere bei Krankheit. Dies wird damit begründet, dass sie so zumindest formal größeren Einfluss auf das Arbeitsvolumen und die Arbeitszeit nehmen können. Es kommt hier somit zum Austausch von Freiheit gegen Schutz, einer spricht plakativ vom „price of freedom".* (Gruber-Risak 2021)

Freiheit gegen Schutz auszuspielen ist typisch für die Plattformbranche. Rechtlich ist dieser Abtausch jedoch nicht ohne weiteres möglich. Fahrradzusteller:innen gehören zu derjenigen Gruppe, die europaweit die Entwicklung des höchstgerichtlichen (nationalen) Fallrechts gegen Scheinselbstständigkeit vorangetrieben hat (Hießl 2021). Das deutsche Bundesarbeitsgericht hat im Fall eines Croudworkers entschieden, dass die Durchführung von Kleinstaufträgen („Mikrojobs"), rechtlich nicht als Soloselbstständigkeit, sondern als Arbeitsverhältnis zu qualifizieren ist (Fuhlrott 2020). Diese Entscheidung gilt dann, wenn die Plattform eine betriebsähnliche digitale Organisationsstruktur aufweist, in welcher Fremdbestimmung in Bezug auf Ort, Zeit und Inhalt der zu erbringenden Arbeit herrscht. Eine abweichende vertragliche Regelung ist nicht relevant. In Spanien besteht seit Juli 2021 sogar ein eigenes Gesetz, das „Ley Riders", welches speziell für Fahrradbot:innen eine widerlegliche Vermutung zugunsten eines Arbeitsverhältnisses statuiert. Dabei wird davon ausgegangen, dass ein Arbeitsverhältnis der Rider besteht, es sei denn, die Plattform beweist das Gegenteil – so soll Scheinselbstständigkeit hintangehalten werden und die rechtlich korrekte Bestimmung des Arbeits- bzw. Vertragsstatus relativ unabhängig vom Einzelfall geregelt werden. Das Ley Riders sollte sich rechtspolitisch als wegweisend für die gesamte EU erweisen, wie im Folgenden anhand des aktuellen Legislativvorschlags der Europäischen Kommission gezeigt wird.

4 Die Gesetzgebungs-Vorarbeiten zur Plattform-Arbeit

Seit Jahren haben NGOs, Arbeitnehmer:innen-Vertretungen und selbstorganisierte Initiativen die Entwicklungen in der Plattformindustrie analysiert, die dort bestehende Risiken kritisiert und als *„social evasion"* charakterisiert (Daugareilh/Degryse/Pochet 2019), einen EU-Rechtsrahmen mit beschäftigungs- und sozialpolitischen Mindeststandards vorgeschlagen sowie Vorgaben für Transparenz und Erleichterungen der Rechtsdurchsetzung im Zusammenhang

mit Online-Plattformen eingemahnt. Vor allem gewerkschaftsnahe Wissenschafter:innen- und Arbeitnehmer:innenvertretungen haben wiederholt auf die prekäre Arbeitssituation der Arbeitskräfte in diesem Bereich hingewiesen (vgl. etwa Risak 2018; Hennig 2021, Piasna, Zwysen, Drahokoupil 2022), konkrete Regulierungsdefizite benannt und Möglichkeiten für sachgerechte Regelungen und entsprechende nächste, notwendige Schritte gegenüber mitgliedstaatlichen und europäisch-institutionellen Stakeholder:innen gefordert (Gruber-Risak/Berger 2021a und 2021b).

Mit Beginn der neuen Legislaturperiode hat die Europäische Kommission nun auf die Forderungen der Arbeitnehmer:innenvertretungen reagiert und einen Rechtsvorschlag zur Plattformbeschäftigung angekündigt. So äußert sich EU-Kommissionspräsidentin von der Leyen in den Politischen Leitlinien für die Europäische Kommission 2019-2024 folgendermaßen (von der Leyen 2019a: 11): *„Der digitale Wandel bringt rasche Veränderungen mit sich, die sich auf unsere Arbeitsmärkte auswirken. Ich werde prüfen, wie die Arbeitsbedingungen von auf Online-Plattformen Beschäftigten verbessert werden können, insbesondere im Hinblick auf Kompetenzen und Bildung.“* Den Kommissar für Beschäftigung und soziale Rechte, Nicolas Schmit, hat die Kommissionspräsidentin damit beauftragt, einen Rechtsvorschlag zu den Arbeitsbedingungen auf Online-Plattformen zu prüfen (von der Leyen 2019b).

Im Frühjahr 2021 wurden die europäischen Sozialpartner:innen eingeladen, sich im Rahmen einer Konsultation über gesetzgeberische Aktivitäten zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen für Plattformarbeiter:innen zu verständigen. Dabei konnte keine Einigung erzielt werden. Parallel dazu hat das Europäische Parlament am 16. September 2021 eine Resolution verabschiedet, in der die EU-Abgeordneten die Europäische Kommission auffordern, einen Richtlinienvorschlag zu Plattformbeschäftigten vorzulegen, der faire und transparente Arbeitsbedingungen ermöglicht (Europäisches Parlament 2021).

Die Europäische Kommission von der Leyen hat nun am 9. Dezember 2021 einen Richtlinienentwurf zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Plattformarbeit (COM(2021) 762) vorgelegt, der den Forderungen der arbeitnehmer:innennahen Stakeholder:innen durchaus gerecht wird. Er widmet sich drei Regulierungsbereichen: der Bekämpfung von Scheinselbstständigkeit, der Schaffung von mehr Transparenz und Fairness sowie der Einführung von umfassenden Informationspflichten. Der Rechtsvorschlag erweist sich als problembezogener und durchaus origineller Policy-Ansatz, auf den wir weiter unten eingehen (Gruber-Risak/Berger/Ey 2021).

5 Ein Rechtsrahmen für Plattform-Beschäftigte

In den zurückliegenden Debatten wurde eines stets betont: Plattformspezifische Probleme, die über allgemein beschäftigungspolitische und arbeitsrechtliche hinausgehen, sowie die grenzüberschreitende Organisation des Plattformwesens würden eine gesamteuropäische Regulierung mit (im internationalen Vergleich) relativ hohen EU-Mindeststandards rechtfertigen

– vergleichbar etwa zum Datenschutzrecht (Prassl/Risak 2017). Festmachen lässt sich dies erstens am mehrpersonalen Auftrags- bzw. Arbeitsverhältnis, welches es erschwert, Verantwortlichkeiten und Haftbarkeiten zuzuordnen und Schutzdefizite für betroffene Kund:innen und Plattformbeschäftigte auszugleichen. (Diese Problematiken finden sich ähnlich in der Arbeitskräfteüberlassung.) Zweitens spricht auch die Vielzahl von Studien und Einschätzungen dafür – nicht zuletzt die aktuelle Fairwork-Studie, die soziale und juristische Problemlagen konkret genannt und nachgewiesenen hat.

5.1 Richtlinienvorschlag zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Plattformarbeit

Mit dem Richtlinienvorschlag zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Plattformarbeit unternimmt die Europäische Kommission nun einen entscheidenden Schritt zur rechtlichen Absicherung von Arbeitskräften die über digitalen Plattformen berufstätig sind (Europäische Kommission 2021b).

Anwendung finden soll die Richtlinie für alle Plattformen, die Dienstleistungen auf elektronischem Wege erbringen, wobei es egal ist, ob das Unternehmen seinen Sitz in der Europäischen Union oder einem Drittland hat. Von der Richtlinie umfasst sind insbesondere auch Mitarbeiter:innen mit einem gesetzlich vermuteten Arbeitsverhältnis (näheres siehe weiter unten). Wenn es um algorithmische Anwendungen zur Nachverfolgung der Dienstleistung beziehungsweise Kontrolle der Mitarbeiter:innen geht, sollen die Regelungen auch für Solo-Selbstständige gelten, die kein Arbeitsverhältnis mit der Plattform haben. Gleiches gilt auch für Informationspflichten gegenüber nationalen Behörden und Interessenvertretungen.

Drei Kernbereiche des Richtlinienvorschlags:

Im Zentrum des Rechtstextes steht die in Artikel 4 der Richtlinie formulierte **„gesetzliche Vermutung eines Arbeitsverhältnisses“.** Demnach liegt ein Arbeitsverhältnis vor, wenn im Zuge der Kontrolle der Arbeitsleistung durch die Plattform zumindest zwei von fünf der in Artikel 4 (2) angeführten Kriterien erfüllt sind. Diese Kriterien umfassen:

- eine effektive Bestimmung der Höhe der Vergütung oder Festlegung von Obergrenzen der Vergütung;
- die Aufforderung an die Plattformarbeit leistende Person, bestimmte Regeln in Bezug auf Erscheinungsbild und Verhalten gegenüber dem:der Dienstleistungsempfänger:in bzw. in Bezug auf die Arbeitsleistung einzuhalten;
- Überwachung der Arbeitsleistung oder Überprüfung der Qualität der Arbeitsergebnisse;
- effektive Einschränkung der Freiheit, die Arbeit zu organisieren, insbesondere hinsichtlich der Wahl der Arbeitszeit oder der Abwesenheitszeiten, Aufgaben an- bzw. abzulehnen oder die Dienste von Unterauftragnehmer:innen oder Ersatzkräften in Anspruch zu nehmen, auch durch den Einsatz von Sanktionen;
- effektive Einschränkung der Möglichkeit, einen Kund:innenstamm aufzubauen oder Arbeiten für Dritte auszuführen.

Die gesetzliche Vermutung eines Arbeitsverhältnisses ist für Arbeitskräfte in der Plattformbranche ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Die Einführung von Kriterien schränken die gesetzliche Vermutung aber wieder ein. Das scheint aus grundrechtlicher Sicht prinzipiell geboten, da die beschäftigungspolitischen Ziele der EU, die sozialen Grundrechte sowie das Recht auf Eigentum und unternehmerische Freiheit, die allesamt in den EU-Verträgen sowie in der Grundrechtecharta der EU Deckung finden, gehaltvoll abzuwägen sind. Eine unverhältnismäßige Einschränkung der gesetzlichen Vermutung eines Arbeitsverhältnisses sollte verhindert und die rechtspraktische Bedeutung der Richtlinie – eingedenk der rasanten technologischen Entwicklungen – nicht durch eine zu limitierte Anwendbarkeit reduziert werden, denn dies kann keinesfalls als gesetzgeberische Absicht unterstellt werden. Aus diesem Grund sollte die Erfüllung eines Kriteriums statt zweier Bedingungen ausreichen (vgl. die detaillierte Analyse und Kritik der Bundesarbeitskammer Österreich (2022a)). Weitere Kriterien wie Kontroll- oder Beschränkungsmöglichkeiten der Kommunikation der Plattformbeschäftigten sind leider gar nicht erst vorgesehen. Um eine dynamische Anwendbarkeit der Richtlinie zu ermöglichen, sollten die Kriterien demonstrativ statt taxativ gestaltet sein. Optimistischer hinsichtlich der Praktikabilität der Kriterien ist der Europäische Gewerkschaftsbund: Eine Untersuchung der Gewerkschaftsbewegung zu den Kriterien am Beispiel von fünf Plattformunternehmen hat ergeben, dass fast alle der genannten Kriterien erfüllt werden. Damit wäre die gesetzliche Vermutung eines Arbeitsverhältnisses erfüllt.

Tabelle 2: Überprüfung der Kriterien bei fünf ausgesuchten Online-Plattformen

Kriterium	Amazon Mechanical Turk	Uber	Glovo	Deliveroo	Cuideo
Festlegung oder Begrenzung der Höhe der Vergütung	√	√	√	√	√
Aufforderung an die Plattformarbeit leistende Person, bestimmte Regeln in Bezug auf Erscheinungsbild und Verhalten gegenüber dem:der Dienstleistungsempfänger:in bzw. in Bezug auf die Arbeitsleistung einzuhalten	√	√	√	√	√
Überwachung der Arbeitsleistung oder Überprüfung der Qualität der Arbeitsergebnisse	√	√	√	√	√
effektive Einschränkung der Freiheit, die Arbeit zu organisieren, insbesondere hinsichtlich der Wahl der Arbeitszeit oder der Abwesenheitszeiten, Aufgaben an- bzw. abzulehnen oder die Dienste von Unterauftragnehmer:innen oder Ersatzkräften in Anspruch zu nehmen, auch durch den Einsatz von Sanktionen;	x	√	√	√	√
effektive Einschränkung der Möglichkeit, einen Kund:innenstamm aufzubauen oder Arbeiten für Dritte auszuführen.	√	x	√	√	x

Quelle: Europäischer Gewerkschaftsbund (2022)

Der zweite Kernbereich betrifft das so genannte **algorithmische Management.** Dabei handelt es sich um elektronische Systeme zur Überwachung und Bewertung von Arbeitsleistungen. In solche Algorithmen einfließen könnten unter anderem die Reaktionszeit des Plattformbeschäftigten auf einen neuen Auftrag der Plattform (etwa via App/Dispatcher); weiters die Zeit, die bis zur Erfüllung des Auftrags verstreicht, oder auch Qualitätskriterien, beispielsweise ob eine beauftragte Grafik den Anforderungen entspricht oder ob das Essen bei der Ankunft (laut dem/der Empfänger:in) noch warm genug war. Plattformunternehmen müssen künftig ihre Arbeitskräfte darüber informieren, wenn sie derartige automatische Kontrollsysteme verwenden. Die Plattformbeschäftigten haben laut dem Richtlinienvorschlag bei Entscheidungen, die aufgrund algorithmischer Systeme getroffen werden, ein Recht auf Erklärung und Überprüfung der automatisierten Entscheidung seitens des Plattformbetreibers. Des Weiteren enthält Artikel 7 der Richtlinie auch die Bestimmung, dass das algorithmische Management nicht dazu eingesetzt werden darf, Druck auf die Arbeitskräfte auszuüben, die ihre Gesundheit beeinträchtigen könnte. Die Bestimmung gilt, wie bereits oben erwähnt, auch für Arbeitskräfte, die als Solo-Selbstständige außerhalb der genannten Kriterien tätig sind. Personen, die über Online-Plattformen beschäftigt sind, erhalten damit erstmals wesentliche Rechte und werden nicht mehr einseitigen Entscheidungen dieser Unternehmen ausgesetzt sein.

Diese Informationsrechte stehen in einem engen Zusammenhang zur realen Ausgestaltung der betrieblichen Mitbestimmung. Die Möglichkeiten zur Mitbestimmung waren bisher dadurch beschränkt, dass bei dezentral, via Einzelaufträge organisierter Plattformarbeit das Vorliegen eines Betriebs sowie des Arbeitnehmer:innen-Status verneint wurde. Deswegen konnten die Mitbestimmungs-Tatbestände nach der Arbeitsverfassung – die Einführung von die Menschenwürde berührende Kontrollmaßnahmen und die Anwendung von Systemen qualifizierter Personalbeurteilung nach den §§ 96, 96a Arbeitsverfassungsgesetz – de jure bzw. de facto nicht angewendet werden. Die Arbeitsverfassung wird durch die gesetzliche Vermutung eines Arbeitsverhältnisses in Kombination mit den Vorgaben in Verbindung mit dem Einsatz von algorithmischem Management gestärkt, was nicht zuletzt auch ermöglichen würde, Mitbestimmung durch Zustimmungsrechte des Betriebsrats beim Einsatz von Kontroll- und Personalbeurteilungssystemen in der Plattformbranche zu institutionalisieren.

Neue, wohl eher öffentlich-rechtlich ausgestaltete Informationsrechte gibt es auch aufgrund der Transparenzbestimmungen gegenüber Behörden sowie Interessenvertretungen. Hier besteht ebenfalls eine Informationspflicht der Plattformfirma. Eine rasche Informationsübermittlung ist auch notwendig, um aus arbeits- und sozialrechtlicher Sicht Sicherheit für die Beschäftigten zu schaffen. Die Bundesarbeitskammer Österreich weist jedoch darauf hin, dass das im Richtlinienvorschlag vorgesehene Intervall der Informationsübermittlung mit sechs Monaten viel zu lang ist. Arbeitsrechtliche Ansprüche könnten nach diesem Zeitraum bereits verfallen sein (Ey/Berger 2022).

5.2 Leitlinienentwurf für Tarifverhandlungen für Solo-Selbstständige

Im Rahmen der Diskussion über Online-Plattformarbeit zu erwähnen ist auch ein Vorhaben der Europäischen Kommission, Leitlinien zu Tarifverhandlungen für Solo-Selbstständige zu schaffen. Die Initiative befasst sich vor allem mit der Problematik, dass Arbeitskräfte immer wieder weder als unselbstständig berufstätig noch als traditionell selbstständig eingestuft werden können.

Die Leitlinien sollen so gestaltet werden, dass Tarifverhandlungen nicht gegen Artikel 101 AEUV verstoßen, der Vereinbarungen untersagt, die den Wettbewerb oder den EU-Binnenmarkt beeinträchtigen können. Die Europäische Kommission stellt dazu fest, dass bei Tätigkeiten, bei denen die Solo-Selbstständigen ihre Dienstleistungen exklusiv oder überwiegend für ein Unternehmen erbringen (Voraussetzung wäre insbesondere, dass mindestens 50 Prozent des jährlichen Einkommens von einem/einer Vertragspartner:in kommt), ein Abhängigkeitsverhältnis besteht und Artikel 101 AEUV daher nicht zur Anwendung kommt.

Die Europäische Kommission skizziert noch einen zweiten Fall, bei dem die Vereinbarung zwar unter Artikel 101 AEUV fallen würde, bei der die EU-Behörde jedoch verspricht, kein Verfahren im Falle von kollektiven Vereinbarungen einzuleiten. Sowohl bei Vereinbarungen von Solo-Selbstständigen mit einem Gegenüber mit mehr als 2 Mio. Euro Umsatz und mehr als 10 Beschäftigten als auch bei Tarifverträgen, bei denen eine nationale Regelung besteht, die ein Recht auf Kollektivverhandlungen gewährt, sieht die Kommission vor, kein Verfahren einzuleiten.

Aus Sicht der Autoren gibt es beim Leitlinienentwurf noch einige Lücken, die geschlossen werden müssen: Die angedachte Regelung muss rechts- und treffsicher sein, denn keinesfalls darf eine kartellrechtliche Ausnahmeregelung dazu beitragen, Scheinselbstständigkeit zu legitimieren, zu verschleiern und so zu befördern. Tarifverhandlungsmöglichkeiten für Solo-Selbstständige sind von entscheidender Bedeutung, um Mindeststandards für den Schutz und die Wiederherstellung des Gleichgewichts der Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt zu schaffen, sowohl online als auch offline. Eine Kohärenz zum Richtlinienvorschlag über die Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Plattformbeschäftigten muss beachtet werden, Kollektivverträge müssen vollständig von einer kartellrechtlichen Kontrolle ausgeschlossen sein. Einer der größten Kritikpunkte ist, dass die Leitlinien nicht rechtsverbindlich sind und nur die Europäische Kommission binden. Eine Lösungsoption wäre jedoch eine Gruppenfreistellungsverordnung im Sinne des Artikel 101 Abs 3 AEUV (Ey 2022).

5.3 Weitere Maßnahmen zur Schaffung von Rechtssicherheit für Plattformbeschäftigte nötig

Die nun auf EU-Ebene veröffentlichten Rechtsvorschläge zu den Arbeitsbedingungen der Plattform-Arbeiter:innen und der Leitlinienentwurf zu Tarifverträgen für Solo-Selbstständige sind wesentliche Schritte, um für die Beschäftigten des digitalen Sektors Rechtssicherheit zu schaffen. Trotz dieser Regelungen bleiben dennoch viele Beschäftigte in der Plattformwirtschaft

in einer Grauzone. Die Europäische Kommission geht davon aus, dass von den 28 Millionen, die derzeit schon über digitale Arbeitsplattformen arbeiten, rund 5,5 Millionen fälschlich als Selbstständige eingestuft werden (Europäische Kommission 2021d).

Zu beachten sind zudem auch weitere Rechtsvorschläge im digitalen Sektor, die Auswirkungen auf die Beschäftigten der Digitalindustrie haben. Beispielsweise beim Verordnungsentwurf zur künstlichen Intelligenz oder dem Daten-Governance-Gesetz (Europäische Kommission 2019), bei denen persönliche Daten ausgewertet werden, im schlimmsten Fall mit negativen Folgewirkungen für die Arbeitskräfte.

6 Resümee

Die neuesten Untersuchungen zeigen, dass das Phänomen der Arbeitsbedingungen in der Plattformarbeit ein zentraler, aber bislang vernachlässigter Aspekt im Zuge der Digitalisierung ist. Mehr als 500 digitale Plattformen mit rund 28 Millionen Beschäftigten zeigen, wie dringend es ist, einen regulativen Rahmen zu schaffen, der in der EU eine hohe Beschäftigungsqualität in der digitalen Sphäre gewährleistet.

Die nun vorgelegten Rechtsvorschläge zu den Arbeitsbedingungen bei der Plattformarbeit und der Leitlinienentwurf zu Tarifverträgen für Solo-Selbstständige sind wichtige Schritte, um den Beschäftigten in diesem Sektor mehr Sicherheit zu verschaffen. Leider weisen die Gesetzesentwürfe jedoch noch eine Reihe von Lücken auf, die besseren Arbeitsbedingungen im Wege stehen beziehungsweise den Personenkreis, für den die rechtlichen Regelungen zur Anwendung kommen, deutlich einschränken. Eine Lösungsoption wäre im Fall der Plattformarbeit, jene Kriterien, die für die gesetzliche Vermutung eines Arbeitsverhältnisses erfüllt sein müssen, durch eine demonstrative statt eine taxative Ausgestaltung zu entschärfen. Im Fall des Leitlinienentwurfs für Tarifverträge für Solo-Selbstständige wäre beispielsweise wiederum eine Gruppenfreistellungsverordnung geeignet, Kollektivverhandlungen zu ermöglichen, ohne dadurch in einen Konflikt mit den europäischen Wettbewerbsvorschriften zu kommen.

Auch mit den Legislativinitiativen bleiben viele Plattform-Arbeitskräfte ohne soziale und arbeitsrechtliche Sicherheit zurück. Zudem werden, wie von der Kommission von der Leyen zu Beginn der Legislaturperiode 2019 bereits angekündigt, auf EU-Ebene gerade weitere Rechtsvorschläge, beispielsweise zur künstlichen Intelligenz, verhandelt, die teilweise erhebliche Auswirkungen auf die Beschäftigten haben. Der Weg zur Rechtssicherheit für Plattformbeschäftigte ist damit noch weit und vermutlich mit vielen Hindernissen gesäumt.

7 Literatur

Aigner, Karl (2015): Industriepolitik als Motor einer Qualitätsstrategie mit gesellschaftlicher Perspektive. In: WSI Mitteilungen, 7/2015, 507-515. https://www.wsi.de/data/wsimit_2015_07_aiginger.pdf (12.2.2022).

Berger, Christian / Lechner, Elisabeth / Warter, Johannes (2020): Neue Plattformen, alte Probleme. A&W-Blog. https://awblog.at/neue-plattformen-alte-probleme/ (12.2.2022).

Berger, Christian / Schöggl, Astrid (2020): #policyhack Plattformarbeit – „Habe über keinen Aspekt meiner Arbeit irgendeine Kontrolle". A&W-Blog. https://awblog.at/policyhack-plattformarbeit/ (12.2.2022).

Cash.at (2021): Delivery Hero: Rote Zahlen für Essens-Lieferanten, 26.08.2021. https://www.cash.at/handel/news/delivery-hero-rote-zahlen-fuer-essens-lieferanten-25348 (12.2.2022).

Clement, Reiner / Schreiber, Dirk (2016): Internet-Ökonomie. Grundlagen und Fallbeispiele der vernetzten Wirtschaft. Berlin: Springer.

Daugareilh, Isabelle / Degryse, Christophe / Pochet, Philippe (2019): The Platform Economy and Social Law: Key Issues in Comparative Perspective. ETUI Research Paper – Working Paper 2019.10. https://ssrn.com/abstract=3432441 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3432441 (15.2.2022).

DIGHUM (2019): Vienna Manifesto on Digital Humanism. https://dighum.ec.tuwien.ac.at/dighum-manifesto/ (13.2.2022).

Eurofound (2018): Employment and working conditions of selected types of platform work. Luxembourg, Publications. Office of the European Union. https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2018/employment-and-working-conditions-of-selected-types-of-platform-work (7.2.2022).

Europäische Kommission (2019): Politische Leitlinien für die künftige Europäische Kommission 2019-2024. political-guidelines-next-commission_de.pdf (europa.eu) (28.2.2022).

Europäische Kommission (2021a): Schutz von Menschen, die über Plattformen arbeiten. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip_21_686 (14.2.2022).

Europäische Kommission (2021b): Richtlinienvorschlag zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen für Plattformarbeiter. COM(2021) 762final vom 9. Dezember 2021, 12-43 (14.2.2022).

Europäische Kommission (2021c): Entwurf der Leitlinien zur Anwendung zur Anwendung des EU-Wettbewerbsrechts auf Tarifverträge. COM(2021) C_2021_8838 vom 9.Dezember 2021, 1 (14.2.2022).

Europäische Kommission (2021d): Factsheet: improving working conditions in platform work. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_6605 (15.2.2022).

Europäisches Parlament (2021): Entschließung des Europäischen Parlaments vom 16. September 2021 zu dem Thema „Gerechte Arbeitsbedingungen, Rechte und soziale Sicherung für auf Online-Plattformen beschäftigte Arbeitnehmer – Neue Beschäftigungsformen im Zusammenhang mit der digitalen Entwicklung" (2019/2186(INI)). https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0385_DE.html (5.2.2022).

Ey, Frank (2022): Stellungnahme der Bundesarbeitskammer Österreich zum Entwurf von Leitlinien für Tarifverhandlungen für Solo-Selbstständige – https://www.akeuropa.eu/sites/default/files/2022-03/Solo%20Selbstst%C3%A4ndige.pdf

Ey, Frank / Berger, Christian (2022): Stellungnahme der Bundesarbeitskammer Österreich zum Richtlinienvorschlag der Europäischen Kommission zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Plattformarbeit. https://www.akeuropa.eu/sites/default/files/2022-02/Stellungnahme%20zu%20den%20Arbeitsbedingungen_2.pdf.

Fairwork (2022): About. https://fair.work/en/fw/about/ (28.2.022).

Fuhlrott, Michael (2020): Ein Crowdworker war Arbeitnehmer. LTO. https://www.lto.de/recht/hintergruende/h/bag-urteil-9azr-10220-crowdworker-war-arbeitnehmer-auftrag-vermittlung-online-arbeitsvertrag/ (28.2.2022).

Gruber-Risak, Martin / Berger, Christian (2021a): Plattformarbeit in der EU. AK Policy Paper. https://wien.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/arbeitdigital/policypapers/Policy_Paper_Plattformarbeit_EU.pdf (15.2.2022).

Gruber-Risak, Martin / Berger, Christian (2021b): Plattformarbeit – die Zeit ist reif für den nächsten Schritt: warum es eine EU-Plattformarbeits-Richtlinie braucht und was diese enthalten sollte. A&W-Blog. https://awblog.at/plattformarbeit-warum-es-eu-plattformarbeits-richtlinie-braucht/ (15.2.2022).

Gruber-Risak, Martin (2021): Arbeitsrecht für Essenszusteller:innen – warum eigentlich nicht? A&W-Blog. https://awblog.at/arbeitsrecht-fuer-essenszustellerinnen/ (15.2.2022).

Gruber-Risak, Martin / Berger, Christian / Ey, Frank (2021): Neue EU-Richtlinie soll Arbeitsbedingungen von Online-Plattform-Beschäftigten verbessern. A&W-Blog. https://awblog.at/neue-eu-richtlinie/ (12.2.2022).

Handelsblatt (2021): Lieferando: Expansionskurs drückt Eigner tief in die roten Zahlen, 17.08.2021. https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/just-eat-takeaway-com-expansionskurs-drueckt-lieferando-eigner-tief-in-die-roten-zahlen/27524066.html (12.2.2022).

Hennig, Maybritt (2021): Wie prekär ist digitale Plattformarbeit? Einblicke in strukturelle Prekarisierung durch private Regulierung, finanzielle Ausbeutung und soziale Kontrolle auf Online-Plattformen. A&W-Blog. https://awblog.at/wie-prekaer-ist-digitale-plattformarbeit/ (15.2.2022).

Herkommer, Fridolin / Schlager, Christa (2018): Die Internetgiganten in die Schranken weisen. A&W-Blog. https://awblog.at/internetgiganten-in-die-schranken-weisen/ (15.2.2022).

Hießl, Christina (2021): Case Law on the Classification of Platform Workers: Cross-European Comparative Analysis and Tentative Conclusions. Comparative Labour Law & Policy Journal, Forthcoming. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3839603 (28.2.2022).

Huws, Ursula / Joyce, Simon (2016): Österreichs Crowdworkszene. Wie geht es Menschen, die über Online-Plattformen arbeiten?. Arbeiterkammer Wien.

Kilhoffer, Zachary / De Groen, Willem Pieter / Lenaerts, Karolien / Smits, Ine / Hauben, Harald / Waeyaert, Willen / Giacumacatos, Elisa / Lhernould, Jean-Philippe / Robin-Olivier, Sophie (2019): Study to gather evidence on the working conditions of platform workers. Brüssel, Europäische Kommission. https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=de&pubId=8280 (15.2.2022).

Lutz, Doris / Risak, Martin (2017): Arbeit in der Gig-Economy. Wien, ÖGB Verlag.

Negt, Osker (1985): Lebendige Arbeit, enteignete Zeit: Politische und kulturelle Dimensionen des Kampfes um die Arbeitszeit. Frankfurt am Main, Campus Verlag.

Piasna, Agnieszka / Zwysen, Wouter / Drahokoupil, Jan (2022): The platform economy in Europe; Results from the second ETUI Internet and Platform Work Survey: Working Paper 2022.05 (pp. 42-54). Brussels, ETUI. aisbl. https://www.etui.org/sites/default/files/2022-02/The%20platform%20economy%20in%20Europe_2022.pdf (19.02.2022).

Prassl, Jeremias / Risak, Martin (2017): The Legal Protection of Crowdworkers – Four Avenues for Workers' Rights in the Virtual Realm. In: Meil, Pamela / Kirov, Vassil (Hg.): Policy Implications of Virtual Work (pp. 273-295). London, Palgrave MacMillan. https://econpapers.repec.org/paper/iptiptwpa/jrc112157.htm (12.2.2022).

Pesole, Annarosa / Urzì, Maria Cesira Brancati / Macias, Enrique Fernandez / Biagi, Federico / Gonzalez Vazquez, Ignacio (2018): Platform workers in Europe: Evidence from the COLLEEM survey, Joint Research Centre. Luxemburg, Publications Office of the European Union.

Risak, Martin (2018): Fair working conditions for platform workers – Possible regulatory approaches at the EU level. Berlin, Friedrich Ebert Stiftung / International Policy Analysis. http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/14055.pdf (15.2.2022).

Risak, Martin / Warter, Johannes / Berger, Christian (2020): Plattformarbeit – was tun? – Grundlagenpapier https://wien.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/arbeitdigital/crowdwork/Strukturpapier_Plattformarbeit_3.pdf.

Von der Leyen, Ursula (2019a): Eine Union, die mehr erreichen will – Meine Agenda für Europa, Politische Leitlinien für die künftige Europäische Kommission 2019-2024 (Brüssel). https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/political-guidelines-next-commission_de.pdf (7.2.2022).

Von der Leyen, Ursula (2019b): Mandatsschreiben an Nicolas Schmit, Kommissar für Beschäftigung und soziale Rechte (Brüssel). https://ec.europa.eu/commission/commissioners/sites/default/files/commissioner_mission_letters/president-elect_von_der_leyens_mission_letter_to_nicolas_schmit_de.pdf (7.2.2022).

Nina Stevens / Christina Böhm

A facilitative model for transitioning to remote working

Nina Stevens
American International School Vienna

Christina Böhm
42virtual

Abstract

Die COVID-19-Pandemie führte zu weitreichenden Einschränkungen sozialer Interaktionen auch am Arbeitsplatz und zwang Unternehmen weltweit zu einem sofortigen Umstieg auf virtuelle Arbeitsmodelle. Diese drastische Änderung bisheriger Arbeitsweisen erwies sich rasch als ökonomisch überlebenswichtige Maßnahme für Organisationen, ungeachtet der starken Auswirkungen dieser turbulenten Umstellung auf die Mitarbeiter:innen.

Dieser Artikel bietet eine Perspektive auf Erkenntnisse durch solche Umstiege und hinterfragt umfassend, wie Veränderungen hin zu neuen, virtuellen Arbeitsmodellen in Unternehmen effektiv begleitet werden können. Die Studie basiert auf bisherigen Erkenntnissen aus neuen Arbeitsmodellen wie Remote Working und dem Bereich des Change Managements. Aus diesen Erkenntnissen wurde die theoretische Wissensbasis für die wesentlichen Einflüsse und Auswirkungen beim Umstieg auf virtuelle Arbeitsumgebungen abgeleitet.

Dazu wurden Erfahrungen in einem induktiven Vorgehen mittels fünf Expert:innen-Interviews mit Führungskräften und HR-Spezialist:innen erhoben und im Vergleich mit bestehenden Modellen für Organisationsänderungen kritisch reflektiert. Die internationalen Interview-Teilnehmer:innen wurden innerhalb ihrer Branche aufgrund ihrer beruflichen Expertise und ihrer eigenen, direkten Erfahrungen mit virtuellen Arbeitsplätzen und der Komplexität des Umstiegs auf virtuelles Arbeiten ausgewählt. Im Fokus der Interviews standen insbesondere die Veränderung der Zusammenarbeit in virtuellen Arbeitsumgebungen, die Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen sowie die Begleitung nach einer Veränderung des Arbeitsumfeldes.

Als Ergebnis wird ein Modell vorgeschlagen, welches Mitarbeiter:innen während des Wechsels vom physischen auf einen virtuellen Arbeitsplatz begleiten und die Umsetzung solcher organisationalen Veränderungsprozesse erleichtern kann.

The outbreak of the COVID-19 pandemic has forced organisations worldwide to limit social interactions within the physical workplace, resulting in a rapid shift of operations to virtual workspaces. This drastic change in workplace operations quickly proved pivotal for organisations in securing their economic future, despite the sharp impact this turbulent transition was having on employees.

This paper aimed at taking a comprehensive perspective on learnings from such workplace transitions and hence raises the question of how transitioning to remote working can be effectively facilitated within organisations. The study's theoretical roots on workplace transitioning were drawn from characteristics of remote working and change management theories, which helped to develop a basis of understanding for key impacts and influences on the transition process.

Empirical data for this study was collected inductively through five expert interviews with organisational leaders and HR professionals. The international interview participants were selected based on their professional knowledge and first-hand experience of remote working as a practice, and the complex process of transitioning to this new workspace within their respective

industry sector. Their insights were reflected critically through the use of existing models for organisational change. In particular, the themes of collaboration within virtual workspaces, awareness of the impact of remote working on employee wellbeing, and the post-transition phase of remote working were taken into consideration.

As a result, this paper proposes a practical model for transitioning to remote working, with the aim of guiding employees into virtual workspaces by implementing a facilitated transition process.

1 Introduction

With the global outbreak of the COVID-19 pandemic, established office spaces needed to quickly alter their workplace settings in order to mitigate the impact of the economic storm affecting their operations, as well as adhering to federal health and safety regulations (Lund et al. 2021). This led to a switch to remote working settings that allowed organisations to limit social interaction within the workplace while still maintaining the main organisational operations (Brynjolfsson et al. 2020; Richter 2020). Along with such immediate effects, the application of remote working concepts also revealed potential for reducing corporate real estate investment or monthly overhead costs in the long run. Moreover, remote working may even secure the economic future of an organisation (Lund et al. 2021) and enable organisations to access top talents worldwide (OECD 2018).

Despite the notable benefits of remote working, such concepts had a dramatic impact on the established work environment (Brynjolfsson et al. 2020), the operating and organisational concepts (World Economic Forum 2020) as well as the wellbeing of remote employees (Abrams 2019; Amankwah-Amoah et al. 2021; Soga et al. 2022). Even before the COVID-19 pandemic, remote work reports have revealed that few organisations offer sufficient support to their employees in remote work settings (Abrams 2019). A smooth transition to the remote working environment can provide a key first step to adapting to this new way of working (Brynjolfsson et al. 2020). To support employees through the turbulent transition process, a facilitative transition model should set out a helpful and practical guideline with which employees can navigate their way into this new and unfamiliar work setting.

This paper focuses highly on personal workplace transition processes and how they can be facilitated on an organisational level. Establishing a connection of understanding between the needs of employees within a workplace transition process and how organisations can effectively cater to these deficiencies can be deemed critical to the success of the process. Comprehending the relevant needs within transition processes can be aided through the study of change processes, as the framework of both change and transitioning follow similar outlines (Bridges/Bridges 2019).

However, a key understanding is that whereas change is a significant moment or occurrence that impacts the surroundings, transition describes the behavioural and psychological processes that accompany such changes. It is therefore relevant to refocus how transitioning needs are addressed as opposed to those of change processes, as although the process frameworks may

mirror one another, the core elements of transitioning are on a personal level, not organisational (Bridges/Bridges 2017).

The paper begins with a review of existing literature on the connected topics, with a special focus on the impacts and effects of remote working changes. Following the presentation of the empirical study results, a prospective remote work transition model is proposed.

2 Change and transition processes and their impacts

For any wide scale organisational change, a deeper understanding of underlying processes and key components is required. As failed change initiatives can result not only in disappointment and frustration (Palmer et al. 2017) but also losses in profit and resources (Drucker 1995), a significant investment in sound change management for large transformation is crucial.

Change management models such as Lewin's (1947) 3-stage model or Kotter's (1995) 8-step model provide an orientation and serve as an effective approach to initiate changes on an organisational level (Burnes 2004; Bridges/Bridges 2017; Reinertsen et al. 2008). As outlined by Beckhard in 1969 (cited in Palmer et al. 2017), classic organisational development concepts such as Lewin's (1947) model are planned and systematic approaches aiming at improving the organisation. This improvement is approached by determining the state of the organisation and thoroughly planning its improvement. However, Palmer et al. (2017) summarised critical voices on classic organisational development approaches arguing that they lack inclusiveness, are insufficient for larger-scale changes, cannot keep pace with the needed frequency of changes (Manning/Binzagr 1996), and their underlying values are questioned. Hence, modern approaches towards major organisational changes follow a participative, "shaping" style that ensures employee involvement in the change. Such involvement, for instance in the design of the change, should generate a better understanding of potential improvements and increase employee commitment throughout the change (Palmer et al. 2017).

Change processes typically centre around wider scale changes involving multiple individuals within an organisational setting (Kotter 1995). The process of transitioning, which can be viewed as a change process on an individual level, is one that focuses on the individual journey of a person through a change in environment or circumstance. With this focus on the individual in transitioning, different factors play a central role to the flow and outcome of the process, in comparison to wide scale change processes (Bridges/Bridges 2019).

In transition processes, the perception of situations and changes is a crucial factor (Robbins/Judge 2015). This perception is shaped by formed expectations and results either in a negative and pessimistic connotation of the situation or alternatively in an optimistic, confident interpretation (Kelley/Michela 1980). While positive perceptions help to ignite a certain drive and passion in personal transitions, negative connotations can lead to a pessimistic outlook on new

surroundings and circumstances, with a reluctance to embrace the transition to a new environment (Kelley/Michela 1980). Positive perceptions of and attributions to incoming changes are therefore crucial to smooth transitioning, as they form the basis for how an individual will embark on their transition journey and where the continued path will lead (Bridges/Bridges 2017; Kelley/Michela 1980).

Organisations can actively support employees in developing a positive outlook on change and transition, by ensuring positive attitudes towards these factors are instilled in the corporate culture and embraced and communicated by leadership figures (Manns/Rising 2010). If key figures and opinion leaders within an organisation are seen as the igniters or early embracers of change, wider groups more averse to change can be positively influenced and encouraged to develop positive attitudes towards incoming change (Rogers 1995). Consequently, organisations should not only focus on the change itself, but properly assess the existing environment and attitude towards change, to enable a capacity for change within the organisation (Kotter 1995).

To develop a positive attitude towards change within the corporate culture, major transformations should be driven in a bottom-up manner (Manns/Rising 2010). Active participation and engagement of employees allow for a common understanding and lead to a higher acceptance of the change, as opposed to a top-down approach that forces the change upon employees (Pascale/Sternin 2005; Senge et al. 1999). This underlying organisational acceptance of change is crucial to ensuring that a change process and the accompanying employee transition process are characterised by positive perceptions and attributions, which allow them to develop successfully (Bridges/Bridges 2019).

3 Effects of remote working changes

With the introduction of remote working taking place abruptly in many organisational workplace settings, this new method of working initially received a mixed reception among organisational stakeholders (Brynjolfsson et al. 2020).

Now a favourable alternative to working within the corporate workspace, remote working serves as a flexible work arrangement using digital communication and collaboration tools but without physical contact to colleagues (Bentley et al. 2016). This offers employees a desirable boost in work-life balance by enabling the possibility of working either from home or an alternative work location. Remote working is not only proving popular among employees looking to enhance their balance between work and private life (Bailey/Kurland 2002; Raghuram/Wiesenfeld 2004), but also among employers seeking alternative work venues with which to entice employees, where smooth operations can be maintained independent of work location (Beauregard et al. 2013).

3.1 Challenges within existing remote landscapes

Although a collective of benefits can be attributed to this agile work practice, it is not embraced with an equal positivity among all actors. The lack of physical proximity, structural support, and social interaction within the workplace (Bentley et al. 2016; Dwivedi et al. 2020; Mann/Holdsworth 2003) is a causal deficit among many employees, who require the natural ecosystem of a physical workplace to enable productivity and valuable output (Dwivedi et al. 2020; Nickson/Siddons 2003).

The shortcomings and evident need for further development in this new method of working have become increasingly apparent through the rapid expansion of remote working as a practice. Although organisations may have the option of running operations purely remotely, the prevailing reliance on certain fundamentals of the workplace (Nickson/Siddons 2003) such as physical proximity (Bartel et al. 2012) and social interaction among employees (Dwivedi et al. 2020) must be compensated for, before a viability in organisation-wide remote working can be established. According to Nickson and Siddons (2003), inadequacies in current remote work landscapes are widely apparent when observing

- the remote workspace setup,
- remote competencies and skills among employees,
- offering training possibilities in a remote setting,
- maintaining consistency in daily operations, and
- virtual leadership capability among organisational leadership.

Without an effective and reliable setup within remote workspaces (Bentley et al. 2016), the daily productivity of each employee and ultimately the consistency in daily organisational operations cannot be safeguarded. In addition, if employees do not possess the skills or overall capability to perform tasks in a remote setting, they will inevitably fail to complete their tasks and meet employer expectations. Both these deficits demand a significant influx in employee support to overcome, which not all organisations are able to provide. Providing the necessary amount of training to boost employee productivity and the required level of leadership support to enable stability among struggling workforces are fundamentals scarce within organisations. Leadership in particular is an area battling with its traditional outlook, approach, and expectation when it comes to adapting to the remote environment (Nickson/Siddons 2003).

Without the much-needed support of a remote organisational network, employees quickly become isolated and discontent in their new environment and develop negative associations and connotations to the outlook of remote working as a practice long-term (Bentley et al. 2016; Nickson/Siddons 2003; Soga et al. 2022).

3.2 Changes within the employment relationship

The employment relationship is widely impacted when changes in the work environment are introduced. Employees' and their superiors' responsibilities and expectations implicitly modify in new work settings. In virtual settings with a lack of personal interaction, these modifications can lead to a lack of understanding and result in negative outcomes (Nickson/Siddons 2003). It is therefore crucial to clarify the scope of new expectations within new work environments, in order to safeguard the employment relationship (Stevens 2021).

Changing from established workplaces to remote working particularly impacts performance expectations, communication channels, availability, and daily work routines (Felstead/Henseke 2017) and responsibilities and expectations in these fields. These changes may manifest in objective, transactional elements of an employment relationship. Yet more importantly, the introduction of a new work environment will also have effects on subjective and relational factors (Bakker/Demerouti 2007), potentially leading to a breach of the psychological contract (Rousseau 1989).

A breach or violation in the psychological contract can occur if no support with additional resources is provided in a challenging new work setting. In such instances, employees will feel an increase in job demand due to added stress (Soga et al. 2022) and unfamiliarity and they experience a decrease in motivation and engagement, and even negative impacts on their well-being. In this state, the employer will, in turn, experience a decrease in outcome and productivity (Bakker/Demerouti 2007), and both parties will experience a breach in the psychological contract of their employment relationship. Hence, it is vital to acknowledge that such changes are challenging for both employment parties and to redefine the regulations and agreements of expectations and contributions within a remote work setting (Nickson/Siddons 2003; Stevens 2021).

3.3 Impact on employee health and wellbeing

Frequent remote working can have a significant impact on employee health and wellbeing (Bailey/Kurland 2002; Mann/Holdsworth 2003) if employees are not suitably guided and supported within this new environment, resulting in employees holding a negative association to remote working as a practice (Felstead/Henseke 2017).

A main driver here can be a lack in employer involvement and commitment to the wellbeing of employees in the remote environment, which can leave them feeling disconnected, isolated or even abandoned (Mann/Holdsworth 2003). If left unaddressed, employees can become increasingly stressed by work demands and expectations (Soga et al. 2022) within their isolated surroundings which can ultimately lead to anxiety and depression, rendering them unfit to work. Safeguarding employee health and wellbeing must therefore be a key focus in the development

of remote work environments, to ensure a lasting future in remote working can be yielded (Beauregard et al. 2013; Brynjolfsson et al. 2020).

There are organisations that have managed to address the aforementioned challenges of remote working through utilising existing factors within their corporate landscapes and culture, that lend well to and are beneficial for the remote work environment. Best practice examples of organisations with effective remote environments are technology companies such as Apple, Google and Facebook. Guided by their collaborative philosophy and approach, they have been able to maintain both operations and keep their organisational environment moving as a whole, whilst actively supporting collaboration, communication and maintaining valuable community spirit. Organisations without an existing collaborative network and structure to fall back have found it exceedingly challenging to instil a collaborative culture within their remote work environments, as a basis for structured collaboration has had to be established retroactively (Lund et al. 2021; World Economic Forum 2020).

Present research reveals that remote working as a practice and remote work environments rarely look the same for all involved. Conditions can differ greatly depending on the extent of work being performed remotely, ranging from full-time to only a few times a week/month, and depending on the needs of each employee in terms of professional and personal support within the remote setting. When switching employees to a remote work setting, employers should be flexible in meeting the individual needs of each employee, as an organisation-wide solution rolled out across the entire workforce is rarely effective and can end up harming the overall remote employee experience (Abrams 2019).

Employees with regular experience in remote work settings have been witnessing a frequent trade-off between maintaining their productivity and safeguarding their wellbeing. Organisations attributing the remote work environment to increases in productivity have frequently overlooked the impact on employee health and wellbeing. Despite employers positively acknowledging increases in productivity and rewarding employees for above and beyond performance, without concrete boundaries between an employee's professional and private life (Wheatley 2012), realistic performance expectations are overstepped and may result in long lasting physical and emotional effects on employee health and wellbeing (Abrams 2019). The constant increase in workload and sense of social isolation experienced by remote employees (Soga et al. 2022) are growing concerns for remote working moving forward. With the ever-growing encroachment of remote work obligations on the boundaries between work and private life, employees are finding it increasingly difficult to distinguish the border from one to another, as both sides grow closer together and the detachment from work life becomes ever more challenging (Abrams 2019).

3.4 Navigating the transition to remote working

Despite the many aforementioned challenges, the remote work environment poses, a remote work possibility for employees enables many organisations in some industry sectors to access

new pools of candidates and attract top talent in their field. By offering employment opportunities that are either fully or partly remote, organisations are able to dip into new segments of the labour market such as the fully-remote or freelance remote working economy, securing access to key skilled labour that is scarce on the classic inhouse employment market (OECD 2018).

With the potential benefits remote work options can provide organisations long-term, focussing on finding solutions for those key pain point areas can have a crucial impact on the longevity of remote working within an organisation and the overall view and experience of the practice among employees.

Switching to a remote work setting has an evident impact on employment relations, so it is crucial for employers to bear this in mind when moving workforces into this new workspace. The shift in expectation on a psychological level poses the greatest burden to employees, as they feel the pressure to maintain productivity despite the absence of vital social interaction in the workplace, which keeps employee spirit and morale alive. This directly impacts employee wellbeing with a sequential causal effect on the strength of the employment relationship and the health of the psychological contract between employer and employee (Felstead/Henseke 2017).

With effective guidance structures and suitable supplemental support mechanisms, employees are able to successfully navigate their personal journey of transitioning to the remote workspace, with employers showing they are actively invested in safeguarding employee health, wellbeing, and engagement throughout and beyond the transition process (Bridges/Bridges 2019). Despite posing challenging implications for employers in the implementation, employee guidance and support are crucial in the areas of work-life balance, in helping employees to identify and set clear boundaries between their work and private lives, in maintaining social interaction, where employees are given the opportunity to retain regular contact with their support network of colleagues, and lastly in safeguarding employee health and wellbeing by demonstrating to employees how they can handle inevitable negative impacts on these areas within the remote work environment using a range of suitable employer-guided support mechanisms (George et al. 2021; Pamidimukkala/Kermanshachi 2021). According to research findings, such investments in employee health and wellbeing within remote work transitioning can boost creativity and productivity in the remote workplace setting whilst simultaneously reducing work-related stress, improving health and wellbeing and reigniting interest in work (George et al. 2021).

4 Research approach and procedure

The leading question of “how transitioning to remote working can be facilitated within organisations” was approached following a qualitative research procedure. As few scientific findings on moving entire operations to a remote work setting and few comprehensive insights into corporate practices and applied remote working transition frameworks existed at the time the

study was conducted in early 2021, it was vital to allow for the data collection process to reveal new, undiscovered parameters of the investigated phenomenon.

Data for this study was collected in in-depth, semi-structured interviews with organisational leaders and HR professionals from different sectors, organisations, and country contexts. Including a broad sample of participants from multiple organisations and industry sectors was crucial for this study, as the research field was largely undiscovered and therefore required a wider perspective on the current situation and its developments, in order to yield a valid outlook on the status quo of remote work practices industrywide.

A semi-structured interview method was chosen for this research as it allowed enough flexibility for the participants to share new, valuable insights in neighbouring factors while still providing sufficient structure for the investigation (Bryman/Bell 2015).

Following a generic purposive sampling (Bryman/Bell 2015), the interviewees were selected based on the following, pre-defined criteria:

- Interview participants possessed key topical knowledge within their industry sector.
- Interview participants had first-hand experience of remote working practices within their field.
- Interview participants were faced with the complex process of transitioning to a virtual workspace within a short space of time.
- Interview participants witnessed, accompanied, and guided the remote work transition process of a wide range of colleagues.
- Interview participants represent a broad cross-section of industry sectors.

Finally, the following 5 interviewees were chosen to participate in the study (Table 1).

Table 1: Study sample and background

	Sector	Organisation, Location	Role	Interview date
Interviewee 1	Technology sector	Apple, USA	People Business Partner Lead	23 February 2021
Interviewee 2	Manufacturing sector	Lindner Recyclingtech, Austria	HR Manager	24 February 2021
Interviewee 3	Insurance sector	AXAHealth, UK	Project Manager	25 February 2021
Interviewee 4	Professional services sector	Hall & Wilcox, Australia	Partner	7 March 2021
Interviewee 5	Education sector	The American International School, Austria	Director	10 March 2021

All participants were informed about the main interview parameters prior to the interviews, to allow enough time to prepare for the interview sessions. The interviews were then conducted in a virtual setting and had an approximate duration of one hour each.

For analysing the data, a template analysis method was applied. Due to its flexible nature, this method allowed for new themes to be defined within general categories (Brooks/King 2014). These general categories, presented in Table 2, were determined from examined research gaps and served as an outline for the interviews.

Table 2: Study categories

	Category	Description of relevance
1	Overall impression of remote working as a working method	This category focuses on overall insights into remote working models, and their viability and longevity. Therefore, impacts, opportunities and challenges of remote working are examined in the field. Furthermore, successes and improvements within the organisation and/or sector are collected and contrasted with global best practices.
2	Transitioning to remote working	In order to determine particular processes and practices, this category provides closer insights into the initial transition from an organisational and individual perspective. Preparations for the transitions and the extent of guidance and support for the employees are examined and potential additional support needs are gathered.
3	Facilitating the transition of employees to remote working	The aim of this category is to outline specific procedures, phases, and steps to guide employees through the transition process. Hence, concepts and ideas for facilitating the transition process and their potential, relevance, feasibility, and effectivity are examined.
4	The post-transition phase of remote working	This category considers situations in which organisations either continue remote working concepts or begin transitioning employees back to traditional office spaces. The prevalent challenges and impacts on workplace relationships are collected. The extent of employees returning to office work and the limits of expansion to virtual workplaces is also discussed here.
5	The HR role in a remote working environment	Finally, the extent of Human Resource (HR) involvement in the transition process is discussed. In particular, the level of HR support required, whether and how HR departments have an impact on the design and coordination of the transitioning process, is focused on.

In the next step, the data collected from the interviews was analysed within predefined categories (Table 2) and 19 underlying themes were defined. These themes were used as the basis for further evaluation, narrowed down to eight refined themes. Each theme was explored in detail to define the individual relevance and value for the study, and repeating elements within each theme were highlighted and clustered. This allowed for the refinement of all identified themes into clusters, which ultimately led to the ability to group the refined themes into two overall categories: organisation and work-related, and people-related themes.

5 Research results

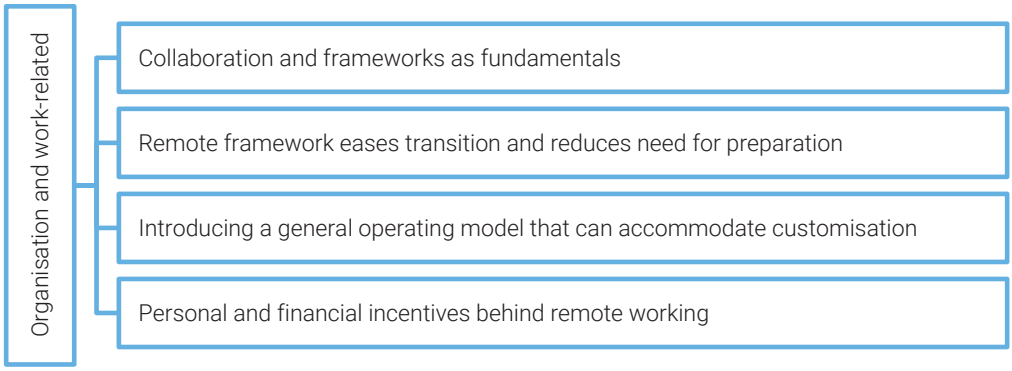
Overall, the interviews revealed that some of the organisations who switched their operations to a remote setting had a surprising increase in productivity with a direct effect on profitability in the past year 2020. Even more conservative organisations with less agile structures were able to close their fiscal year 2020 comparably to previous years.

The analysis identified themes in two main categories: organisation and work-related themes (Figure 1) as well as people-related themes (Figure 2).

5.1 Organisational- and work-related themes

The following four organisational- and work-related themes crystallised when comparing the gathered data (Figure 1).

Figure 1: Organisational-related themes



Collaboration and frameworks as fundamentals:
The interviews revealed that remote environments have an underlying reliance and dependence on an organisation's level of structured collaboration, in order to ensure it can function successfully long-term. Structured collaboration created, in the interviewees' perception, both the foundation for efficient working together and effective communication across the organisation. Organisations who already foster a collaborative approach typically had a key advantage within virtual workspaces, as retroactively instilling such a work culture across the organisation was described as particularly challenging. If in place, structured collaboration allowed for a remote framework to be established upon its foundations.

Remote framework easing transitions:
Some sample organisations already had a remote framework with clear parameters and agreements as well as a collaborative approach and communication channels established. These organisations could continue their operations remotely with little impact on productivity, efficiency, and profitability. As structures were already in place, they needed little time to prepare

for the remote switch and could ensure that capacities and resources in critical IT, legal and HR departments were not overwhelmed. Furthermore, employees who needed support found established resources and communication channels that could address their needs. Hence, these organisations were rather interested in transition models addressing people-related issues. Among other focusses, safeguarding employee wellbeing, providing guidance and support in social and emotional matters, as well as enhancing the remote experience of their employees were stated. In contrast, organisations with no existing frameworks in place highlighted the need for a general model that provides structural, technical, and social support when switching to remote working.

Introduction of a general operating model:

For organisations without an existing framework, a general operating model could serve as a foundation for a remote work transition. By outlining clear basic parameters of the new work environment - for instance equipment, tools, and channels - and establishing concise guidelines, agreements and legalities for the work structure, organisations can provide an orientation for their employees. In addition to basic parameters, the interviewees highlighted that such general operating models also need to contain elements that allow a certain extent of flexibility. While certain parameters can be general, others need to be adaptable or extendable to allow individual customisation for specific job profiles. Yet, the interviewees also acknowledged that models with certain levels of customisation may require extensive resources to implement and operate the model. Therefore, introducing such individually customised operation models can be highly challenging, especially for smaller organisations.

Personal and financial incentives:

Despite initial challenges in the transition to remote working, interviewees identified incentives on both a personal and an organisational level. While many employees see personal benefits – such as saving time for commuting and making use of this additional leisure time – in working remotely, there are also financial gains for the organisation in sustaining a wide scale remote work setting. Among others, savings in prime real estate, decreased national and international travel costs as well as corporate hospitality measures, could have an impressive impact on the investment budget. Some of the sample organisations have therefore already endorsed remote working as a viable setting.

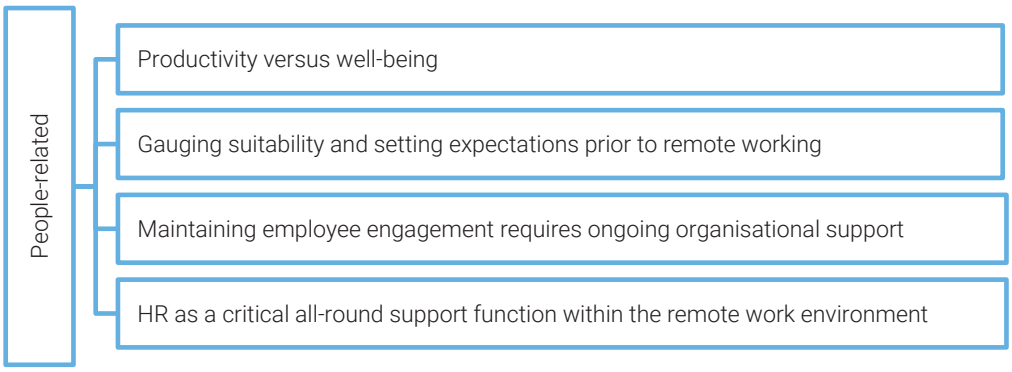
On the other hand, interviewees revealed a crucial question whether the personal and financial incentives of remote working are feasible in the long run. Even though organisations acknowledge the financial benefit of a remote work setting, they also express that some business parts and operations should resume or return to a traditional office setting. This demand by organisations will require a careful balance in the understanding of employee versus organisational needs moving forward. The deliberation of which workplace settings are deemed appropriate for each job profile will prove exceedingly challenging for leadership and HR figures, who are tasked with determining in which work settings each employee is permitted to perform their work based on their role, not their own individual preference. Multiple interview participants stated that their

employees had already insisted on having the option of working remotely post-pandemic and that they started experiencing a growing reluctance among their employees to return to the office full-time.

5.2 People-related themes

In addition to these organisational and work-related themes, the following four themes were identified from a people-related perspective (Figure 2).

Figure 2: People-related themes



Productivity versus wellbeing:

Wellbeing and productivity were described as a frequent trade-off in remote work settings by interviewees. Even though employees see advantages in remote work settings, such as time saved from commuting and the comfort of working from home, many feel a direct impact on their physical and psychological health and wellbeing long-term. Reasons for impacts on well-being and health include, for instance, the blurred line between professional and personal life in remote work settings, which makes it more probable to transport emotions from work into the personal space.

On the other hand, isolation and feeling left behind in the transition were frequently mentioned. This isolation from the organisational network made it hard for employees to stay engaged at work. These evident negative aspects and challenges even resulted in interviewees questioning the longevity of a pure remote work environment. They also identified a higher degree of corporate responsibility as key to improving their employees' wellbeing.

Gauging suitability and setting expectations prior to remote working:

Interviewees highlighted suitability as an important factor to be evaluated before switching to a remote work setting. They had identified clear incompatibilities of certain professions and also individual employees to this method of working. To mitigate this risk of incompatibility, they suggested assessing remote work suitability prior to the remote work switch. Potential aspects helping to assess remote work suitability are, on the one hand, the level of dependency

on other roles and functions within the organisation, and the reliance on particular facilities and physical equipment within the organisational workplace. On the other hand, personal competence such as knowledge, skills and personal attributes can determine the suitability for a remote work environment and may impact long-term engagement and wellbeing, if an employee who is unsuited to the remote work setting is performing work within these surroundings for a prolonged duration of time.

Maintaining employee engagement requires ongoing organisational support:
A successful remote work setting requires constant personal commitment, a certain extent of self-motivation and active engagement in organisational networks. In a remote work setting with a lack of natural support from the network of colleagues and social interactions, individuals face the responsibility of shaping their own space. If they are unable to overcome this hurdle in a distant workplace, self-motivation and consequently employee engagement and productivity decrease.

Therefore, organisations should offer support to employees in protecting their wellbeing while also maintaining a necessary level of productivity for the organisation. Consequently, the need to increase organisational support for employees during remote working situations was a repeating theme in the interviews. Some of the suggested methods to offer were

- frequent check-ins in the form of scheduled one-on-one sessions with employees,
- virtual team get-togethers focusing on non-work related matters,
- wellbeing resources that are easily accessible to all employees via internal platforms, and
- online health and wellbeing sessions with professional guidance for employees.

Human Resources (HR) as a critical all-round support function within the remote work environment:
The interviews revealed that the role of HR changed over the course of the COVID-19 pandemic. While pre-pandemic HR's role was typically responsible for administrative and legal affairs, the turbulence of the pandemic required HR's competencies in critical problem-solving and the development of highly complex people management solutions. Hence, HR had to evolve from the former role of an advisor to managers and employees, to a more strategic function. While primarily perceived positively by the interviewees, this change in roles caused additional workload for HR departments as the amount of administrative HR tasks still remained. Hence, HR capacities were viewed as a potential bottleneck, especially by more traditional and conservative organisations.

6 A transition model to remote working

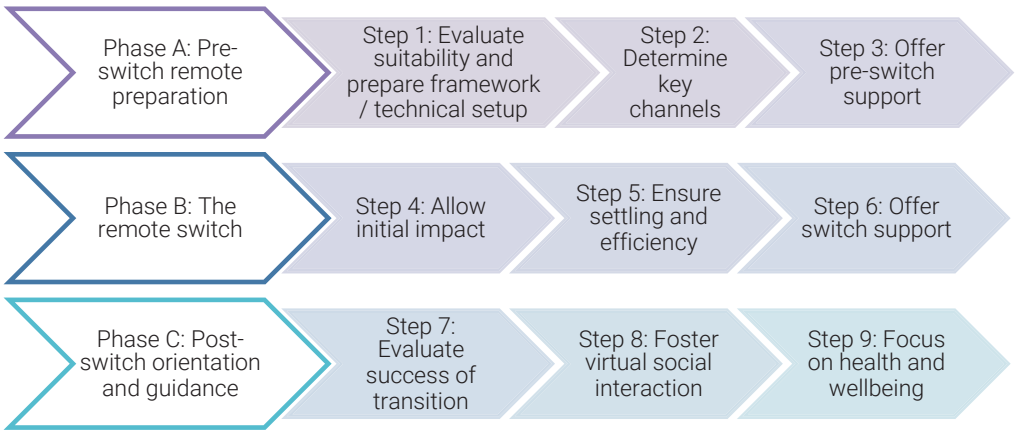
The interviews revealed that changes focussed mainly on the initial change in their workplace, while sensitive matters and the personal employee transitions were left largely unaddressed. Participant insights from the study share that this focus on initial change with its objective factors is largely attributed to the common desire of organisations to handle change processes both swiftly and effectively, enabling outcomes and finding solutions to problems within brief periods of time. Transition processes take longer and require long-term investments of time and resources, to yield outcomes that will benefit both employees and employers in future and enhance the entire organisational environment (Bridges/Bridges 2019; Stevens 2021).

Overall, the changes identified in the interviews largely focused on structured, economic principles of change management, while aspects of the personal transition of employees in the organisational change processes were not addressed. Moreover, few remote work schemes and frameworks were in place offering little support for employees throughout the transition. Furthermore, the results demonstrate that simply providing tools and equipment for a new remote working setting is not sufficient, as it only addresses the immediate change occurrence. Instead, employees need long-term support and investment in their wellbeing, so they can adapt to the new environment and stay productive in the long run.

The study results suggest that there is a large potential if transition processes are as well facilitated as change processes. Organisations with existing remote work practices in place have generally had more positive experiences throughout the extended remote work phase (Lund et al. 2021). Hence, a structured model specifying inputs and outputs, involved stakeholders and specific steps could viably improve employee transition experiences.

Consequently, a prospective remote work transition model was built from the organisational and people-related themes identified in the template analysis as well as the key points from existing literature and is defined by the core necessity of collaborative organisational approach deemed crucial to the success of the remote work landscape from the empirical research findings. The created model (Figure 3) aims at offering necessary organisational support in the transition of each employee to a new workspace (Bridges/Bridges 2019; George et al. 2021), and enables the involvement of multiple stakeholders across the organisation, to ensure inclusion of all involved in the transition process before, during and after the switch to the remote work setting (Manns/Rising 2010; Stevens 2021).

Figure 3: Remote work transition processes



This transition model uses the basic principles of Kurt Lewin's (1947) 3-step change model of unfreezing, change and refreezing. As a remote working switch is - according to the empirical results - a significant change event that requires thorough preparation and planning, characteristics of classic organisational development approaches (Palmer et al. 2017) reflect the demand of such situations. Furthermore, this work aimed at developing a generic model that can be applied in various organisational forms and situations as well as in organisations without explicit change roles or resources. Hence, a simplified change model proved more suitable over a sophisticated model with, for instance, more specified process steps. Nevertheless, the presented transition model to remote working includes several characteristics of modern change approaches, such as a high employee involvement (Palmer et al. 2017) throughout the transition.

6.1 Phase A: Pre-switch remote preparation

The central focus of Phase A is the preparation for the switch to remote working, with the aim of ensuring employees are both physically and mentally equipped to navigate the transition to this new work environment. Preparation stages include the provision of all technological devices and tools deemed necessary for performing tasks remotely, the establishment of access to all central channels the organisational network use to communicate and collaborate virtually and the offering of organisational support in areas employees may feel unease in before the impending remote switch. Here, basic assessments of the existing environment (Kotter 1995) or aspects of whole systems change interventions such as including stakeholders into participative design workshops of the change (Manning/Binzagr 1996) could be integrated, especially in Step 1 and Step 2.

Table 3: Phase A: Pre-switch remote preparation

Steps	Potential measures
Step 1: Evaluate suitability and prepare framework and technical setup	As a precondition for further steps, the feasibility of remote operations and the suitability of employees need to be evaluated prior to switching to a remote work setting. Furthermore, in this first step the framework for remote working needs to be defined. This framework should clarify responsibilities and expectations (Burke 1997; Nickson/Siddons 2003) such as performance expectations (Felstead/Henseke 2017) and lay out clear parameters and agreements. Allowing a degree of customisation for different professions or even individuals in the framework is important, with certain elements integrating an adaptable design. In general, the design process could involve multiple stakeholder groups to ensure inclusion of various perspectives (Palmer et al. 2017) and engagement in the process (Pascale/Sternin 2005; Senge et al. 1999). From a technical perspective, IT departments need to ensure that employees have access to necessary hardware devices and equipment as well as software tools (Bentley et al. 2016). This builds the technical basis for making the remote switch. Furthermore, training on how to use new devices and tools need to be offered to employees (Margherita et al. 2021; Nickson/Siddons 2003; Soga et al. 2022).
Step 2: Determine key channels	To further prepare employees for the switch to remote working, clear guidelines for all key collaboration and communication channels need to be provided by managers. All potential communication and reporting lines should be addressed here, to ensure that employees know how to communicate which information to whom via specific channels. This step therefore sets the basis for a collaborative remote approach (World Economic Forum 2020).
Step 3: Offer pre-switch support	Throughout Phase A, managers should offer additional professional and personal support to employees before they embark on the remote work switch. This will aid the goal of active employee participation within all phases of the transition (Manns/Rising 2010). In addition, HR departments should provide targeted support, particularly regarding matters concerning mental health and wellbeing, which cannot be provided by managers. By offering guidance, the organisation is seen to acknowledge its responsibility for the social and emotional wellbeing of employees throughout the transition process.

During this phase, the basis for positive perception of the new work environment, which has an impact on the further implementation and acceptance of the change (Silva-C et al. 2019), can be shaped. Factors that may help to generate this positive attitude include reliability, speed of communication channels and the ability to socially interact with others in the organisational network.

6.2 Phase B: The remote switch

Phase B houses the focus of guiding and accompanying the employee along the path of switching to the remote work environment, ensuring employees arrive in their new work setting at ease and comfortably aware of the parameters of both the surroundings and daily routine. By checking in with newly remote employees on a regular basis, employers can determine how employees are handling the change in environment and switch to working remotely, and equally

acknowledge whether the undertaken preparation stages were effective in their scope or in need of development and improvement. Should employees experience difficulty in any area, HR and leadership figures are on call to provide needed support.

Table 4: Phase B: The remote switch

Steps	Potential measures
Step 4: Allow initial impact	When switching to a remote work setting, it may take time for employees to process this initial impact and become familiar with their new work environment (Brynjolfsson et al. 2020). Allowing new remote employees time to arrive and settle into their new work setting and dedicating time that allows them to adjust to the switch is therefore crucial.
Step 5: Ensure settling and efficiency	To ensure that employees are settling in successfully, managers and colleagues should check in on a regular basis, especially during the first days within the new work setting. Inviting newly remote employees to virtual meetings helps in checking if all key channels and tools are working efficiently. Furthermore, employees should have the option of meeting and engaging with the virtual organisational network via key organisational communication channels. These measures should succeed in reducing the risk of employee isolation within the new work setting (Abrams 2019; Mann/Holdsworth 2003).
Step 6: Offer switch support	Throughout Phase A, managers should offer additional support to employees, both in a professional and personal capacity. Furthermore, HR departments should continue providing additional support, particularly regarding matters concerning mental health and wellbeing. As in Step 3, this should demonstrate the organisation's active and continued investment in safeguarding employee health and wellbeing throughout the transition process (Bridges/Bridges 2019). Finally, IT operational support should be made available throughout the entire phase.

6.3 Phase C: Post-switch orientation and guidance

The core focus of Phase C, the final phase of the model and critical to anchoring the change (Lewin 1947), is ongoing support for employees who have recently switched to working remotely and may still need guidance in adjusting to new surroundings and practices. Following the wide scope of support provided to employees during both previous phases, employees may experience a significant drop in available support once they have passed the immediate remote switch, with organisational support previously offered to them being redirected to other employees moving through earlier stages of the model. If employees still in need of support during these stages are left alone to handle their challenges, the danger of them feeling disconnected and isolated from the rest of the remote organisational network can quickly arise. It is therefore crucial for the organisation not to lose track of this group of employees and for HR, leadership functions, and colleagues to be accessible for crucial ongoing guidance and support required. The area of employee wellbeing and health within the remote environment is of particular importance following the immediate remote work switch, as it can take some time for the effect on these areas to become apparent. It is therefore the goal of this phase to ensure that the transition course of newly remote employees remains on track and that they remain connected and

engaged with the remote network, while also anchoring the changes in workplace and work structure within the corporate culture.

Table 5: Phase C: Post-switch orientation and guidance

Steps	Potential measures
Step 7: Evaluate success of transition	Managers, colleagues, and HR should check in regularly to ensure that the ongoing transition is still running smoothly for employees. This should also help to evaluate if support measures and established networks in place are helping to keep employees engaged, motivated, healthy, and productive (George et al. 2021). If stakeholder groups were initially included and engaged in the design of the change process (Palmer et al. 2017; Senge et al. 1999) (compare Step 1), these stakeholders should be involved in the evaluation.
Step 8: Foster virtual social interaction	Managers, as well as colleagues, should continue creating various opportunities to foster regular social interaction via virtual communication channels. This may include virtual get togethers such as creative sessions, coffee breaks and afterwork game sessions. This will ensure that employees in remote work settings are kept engaged and sufficiently integrated into virtual team social structures (George et al. 2021). Moreover, it fosters active employee participation (Manns / Rising 2010) and helps to mitigate the risk of social isolation (Abrams 2019).
Step 9: Focus on health and wellbeing	While teams provide the basis for virtual social interactions, HR should focus on safeguarding employee health and emotional wellbeing. A variety of measures and sources should be provided to ensure this, including online resources addressing physical and emotional health topics such as live sessions guided by wellbeing and health professionals, regular online events, videos, and tutorials, or reading material. Additionally, HR should offer the option of arranging one-on-one sessions with employees if needed or requested.

Finally, the solution-orientated and problem-solving competence of the HR function is crucial in implementing such a transition model to the remote work landscape. Although HR professionals are typically taking on an advisory or supportive role within their fields of tasks, when it comes to navigating the turbulent nature of the remote work environment and the many people-related complexities of adjusting to this new work setting, HR must step out of its classic support function and take a leading role in implementing the model successfully.

7 Conclusion

From the literature and empirical findings of the study, a genuine need for addressing remote work transitioning was acknowledged. The evident individual and organisational challenges present within remote work environments demonstrate the relevance for models supporting the employee transition process. This facilitative model should suitably prepare employees for entering the remote work environment and navigating the impending challenges they will face in this new setting, such as the challenge of safeguarding their health and wellbeing without the usual support of the workplace ecosystem (World Economic Forum 2020).

A general remote work framework, addressing the organisational, work-related, and employee-related challenges of the remote work environment, was a core need expressed by interview participants. This framework should house collaborative workspaces with an embedded communication structure, a virtual environment that effectively supports the employee remote work switch, and a remote environment and network that enables both safeguarding of employee wellbeing and fosters ongoing development of remote working competencies (Stevens 2021).

The ultimate goal of the proposed transition model is to suitably guide and support employees through the remote work transition process, preparing them for navigating their way through the initial turbulence of the remote work setting to ensure they transition smoothly and are equipped to handle their new surroundings with confidence and ease (Stevens 2021). Naturally, the introduction of such a model within the remote environment requires rigorous trialling and testing to ensure that employees are receiving the guidance they need, and that the framework offers the necessary level of support. Evaluating if required resources and commitment necessary to sustain a transition model are available within the organisation, or if additional capacity will need to be generated, are crucial factors that will determine the success of the model. Despite apparent hurdles and challenges the introduction of such a model entail, the implementation of a remote work transition model can support successful employee transitions to the remote work setting and generate genuine longevity within organisations.

Limitation of research

There are limitations present in the study, which may distort the overall research outcome and conclusion of findings in relation to the establishment of the remote work transition model.

Limitations within literature encompass the lack of theoretical foundations in the field of remote work transition models, on which to derive a basis for the empirical element of the study. The developed model is therefore of practical nature and design. Furthermore, despite the use of Lewin's (1947) renowned 3-step change model as a basis to ensure easy application of the transition model into practice, additional change theories and models could be evaluated to provide further insights and improvements to the prospective transition model.

Empirical limitations are identified in the lack of experience in implementing the proposed transition model, suggesting the crucial need for additional research to clarify the parameters of the model and refine the structure and content, to determine its effectiveness on a wider scale. In addition, the inclusion of an interview participant within the sample to which a personal connection can be identified may have distorted the established findings from this interview by establishing a favourable view on the relevance of introducing such a model (Stevens 2021).

Despite these limitations, if the growing relevance of remote work transition models as a topic were to be acknowledged by the scientific research community and the research field broadened to enable established transition models vetted by scientific experts in the field, industry sectors

and organisations worldwide could use these valuable findings to create transition models with underlying scientific meaning for their organisational communities.

Acknowledgements

This work is based on the Master Thesis “Facilitating Transitions to Remote Working” (Stevens 2021). The authors would like to thank all study participants for allowing insights into their personal and corporate experiences and learnings with transitions to remote working.

8 Reference List

Abrams, Zara (2019): The future of remote work. In: American Psychological Association, 50 (9), 54.

Amankwah-Amoah, Joseph / Khan, Zaheer / Wood, Geoffrey / Knight, Gary (2021): COVID-19 and digitalization: The great acceleration. In: Journal of Business Research, 136, 602-611.

Bailey, Diane E. / Kurland, Nancy (2002): A review of telework research: findings, new directions and lessons for the study of modern work. In: Journal of Organizational Behavior, 23 (4), 383-400.

Bakker, Arnold B. / Demerouti, Evangelia (2007): The Job Demands-Resources model: state of the art. In: Journal of Managerial Psychology, 22 (3), 309-328.

Bartel, Caroline A. / Wrzesniewski, Amy / Wiesenfeld, Batia M. (2012): Knowing where you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. In: Organizational Science, 23 (3), 743-757.

Beauregard, Alexandra / Basile, Kelly / Canonico, Esther (2013): Home is where the work is: A new study of homeworking in Acas - and beyond [Research Paper]. Acas Research and Evaluation Programme.

Bentley, Tim / Teo, Stephen / McLeo Laurie / Tan, Felix / Bosua, Rachelle / Gloet, Marianne (2016): The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. In: Applied ergonomics, 52, 207-215.

Bridges, William / Bridges, Susan (2017): Transitions: Making Sense of Life’s Changes (4th ed.). New York: NY Lifelong Books (Hachette Book Group).

Bridges, William / Bridges, Susan (2019): Managing Transitions: Making the Most of Change. Boston: MA Nicholas Brealey Publishing (Hachette Book Group)

Brooks, Joanna / King, Nigel (2014): Doing Template Analysis: Evaluating an End of Life Care Service. In: Sage Research Methods Cases. London: SAGE Publications.

Bryman, Alan / Bell, Emma (2015): Business Research Methods (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.

Brynjolfsson, Erik / Horton, John J. / Ozimek, Adam / Rock, Daniel / Sharma, Garima / TuYe Hong-Yi (2020): COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data. Cambridge: National Bureau of Economic Research.

Burke, W. Warner (1997): The New Agenda for Organizational Development. In: Organizational Dynamics, 26 (1), 7-20.

Burnes, Bernard (2004): Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. In: Journal of Management Studies, 41 (6), 977-1002.

Drucker, Peter F. (1995): Managing in a time of great change. Milton Park: UK Routledge (Taylor Francis Group).

Dwivedi, Yogesh K. / Hughes, D. Laurie / Coombs, Crispin / Constantiou, Ioanna / Duan, Yanqing / Edwards, John S. / Gupta, Babita / Lal, Banita / Misra, Santosh / Prashant, Prakhar / Raman, Ramakrishnan / Rana, Nripendra P. / Sharma, Sujeet K. / Upadhyay, Nitin (2020): Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: transforming education, work and life. In: International Journal of Information Management, 55, Article 102211.

Felstead, Alan / Henseke, Golo (2017): Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. In: New Technology, Work and Employment, 32 (3), 195-212.

George, Thomas J. / Atwater, Leanne E. / Maneethai, Dustin / Madera, Juan M. (2021): Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. In: Organizational Dynamics (in press).

Kelley, Harold H. / Michela, John L. (1980): Attribution Theory and Research. In: Annual Review of Psychology, 31 (1), 457-501.

Kotter, John P. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. In: Harvard Business Review, 73 (3), 59-67.

Lewin, Kurt (1947): Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. In: Human Relations, 1 (1), 5-41.

Lund, Susan / Madgavkar, Anu / Manyika, James / Smit, Sven / Ellingrund, Kweilin / Meaney, Mary / Robinson, Olivia (2021): The future of work after COVID-19 (Special Report: McKinsey Global Institute). https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19 (December 29th, 2021).

Mann, Sandi / Holdsworth, Lynn (2003): The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. In: New Technology, Work and Employment, 18 (3), 196-211.

Manning, Michael R. / Binzagr, Ghazi Faisal (1996): Methods, Values, and Assumptions Underlying Large Group Interventions Intended to Change Whole Systems. In: The International Journal of Organizational Analysis, 4 (3), 268-284.

Manns, Mary L. / Rising, Linda (2010): Fearless Change: Patterns for Introducing New Ideas. Boston: MA Addison Wesley.

Margherita, Alessandro / Nasiri, Mina/Papadopoulos, Thanos (2021): The application of digital technologies in company responses to COVID-19: an integrative framework. In: Technology Analysis & Strategic Management (in press).

Nickson, David / Siddons, Suzy (2003): Remote Working: Linking People and Organizations. London: UK Routledge (Taylor Francis Group)

OECD (2018): Policy brief on the future of work: Online work in OECD countries. https://www.oecd.org/future-of-work/Online_Gig_Work.pdf (December 30th, 2021).

Pamidimukkala, Apurva / Kermanshachi, Sharareh (2021): Impact on Covid-19 on field and office workforce in construction industry. In: Project Leadership and Society, 2, Article 100018.

Palmer, Ian / Dunford, Richard / Buchanan, David A. (2017): Managing Organziational Change: A Multiple Perspectives Approach (3rd ed.). New York: McGraw Hill.

Pascale, Richard Tanner / Sternin, Jerry (2005): Your Company's Secret Change Agents. In: Harvard Business Review, 83 (5), 72-81.

Raghuram, Sumita / Wiesenfeld, Batia (2004): Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. In: Human Resource Management, 43 (2-3), 259-277.

Reinertsen, James L. / Bisognano, Maureen / Pugh, Michael D. (2008): Seven leadership leverage points for organization-level improvement in health care (2nd ed.). Cambridge: Institute for Healthcare Improvement.

Richter, Alexander (2020): Locked-down digital work. In: International Journal of Information Management, 55, Article 102157.

Robbins, Stephen P. / Judge, Timothy A. (2015): Organizational Behavior (16th ed.). Upper Saddle River: Pearson.

Rogers, Everett M. (1995). Diffusion of Innovations (4th ed.). New York: Free Press.

Rousseau, Denise M. (1989): Psychological and implied contracts in organizations. In: Employee Responsibilities and Rights Journal, 2 (2), 121-139.

Senge, Peter M. / Roberts, Charlotte / Ross, Richard / Smith, Bryan / Roth, George / Kleiner, Art (1999): The Dance of Change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization. New York: Currency.

Silva-C, Alejandro / Montoya R, Ivan A. / Valencia A, Jhoany A. (2019): The attitude of managers towards telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? In: Technology in Society, 59, 101133.

Soga, Lebene Richmond / Bolade-Ogunfodun, Yemisi / Mariani, Marcello / Nasr, Rita / Laker, Benjamin (2022): Unmasking the other face of flexible working practices: A systematic literature review. In: Journal of Business Research, 142, 648-622.

Stevens, Nina (2021): Facilitating Transitions to Remote Working (Master thesis). Vienna: University of Applied Sciences BFI Vienna.

Wheatley, Dan (2012): Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. In: New Technology, Work and Employment, 27 (3), 224-241.

World Economic Forum (2020): The Future of Jobs Report 2020 (World Economic Forum). https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (December 30th, 2021).

Harun Pačić

Robotik, Ethik, Recht und Arbeit[1]

Harun Pačić
Stadt Wien Stiftungsprofessur
der FH des BFI Wien

Abstract

Die durch SARS-CoV-2 ausgelöste COVID-19-Pandemie hat infolge von „Lockdowns" eine Digitalisierung von Arbeitsvorgängen begünstigt, die nicht allein zur Etablierung von Telearbeit im Homeoffice geführt, sondern auch *ethische* und *juristische* Fragen in den Vordergrund gerückt hat, die sich beim Einsatz von Robotern und Algorithmen im Arbeitsverhältnis stellen. Der Beitrag spürt ihren Berührungspunkten nach.

The COVID-19 pandemic triggered by SARS-CoV-2 has favored a digitalization of work processes in the wake of lockdowns. This has not only led to the establishment of telecommuting but has also brought to the fore ethical and legal issues arising in the deployment of robots and algorithms in the context of the employment relationship. This paper traces their intersections.

1. Was ist ein Roboter?

Der digitale Wandel, der im Zuge der durch SARS-CoV-2 ausgelösten COVID-19-Pandemie beschleunigt wurde, hat eine digitale Ethik, die „Werthaltungen, Wertverhältnisse und moralische Bedenken" i. Z. m. „Datenverarbeitungen, deren Abläufen und Praktiken und der dahinterstehenden Infrastruktur" evaluiert (Tien 2019), ins *juristische* Blickfeld gerückt – und mit ihr auch die Roboterethik.[2] Diese befasst sich mit moralischen Fragen, die Bezüge zu artifiziellen Systemen aufweisen: Sie klärt Gedanken über Maschinen als Wertträger und Roboter als Akteure in Bereichen wie Industrie, Medizin oder Service (Beck et al. 2019).[3] Robotik, Künstliche Intelligenz (KI) und Automatisierung prägen zunehmend das *Arbeitsleben* und geben Anlass, den *Berührungspunkten* von Recht und Ethik in Bezug auf den Menschen und seine Arbeit nachzuspüren (vgl. Loh 2019; Diercks 2018).[4]

Das Wort „Roboter" geht auf das Theaterstück R. U. R. von Karel Čapek zurück, welches von Androiden handelt, die *Arbeit* verrichten. Heute bezeichnet es eine elektro-mechanische Maschine, die aus einem Prozessor, Sensoren und einem Aktor (Effektor) besteht und deren Verhalten an die Zuschreibung von Autonomie denken lässt, weil sie im Unterschied zu bloßen Computern mit ihrem Umfeld zu interagieren vermag (Ichbiah 2005; Wildhaber 2016: 316 ff.). Wennzwar KI insgemein nur mit *humanoiden* Robotern assoziiert wird, ist sie nicht darauf beschränkt, wie z. B. verbreitete Tests zeigen, die vor dem Download im Internet zu bewältigen sind, um zu bestätigen, dass kein „Robot", sondern ein Mensch am Werk ist (Rabl 2019: 668).[5] Der Begriff „KI" fokussiert auf artifizielle Systeme, „die autonom, eigendynamisch, lernfähig und reaktiv sind" (Reinisch 2019: 299); ist es solcherart *intelligent* (smart), so wird es „Agent" genannt (Kirn/Müller-Hengstenberg 2014).[6] Ein System ist „dann intelligent, wenn es selbstständig und effizient Probleme lösen kann" (Mainzer 2018: 586). Bisweilen werden sämtliche Systeme

(Verfahren) der *menschlichen* Entscheidungsfindung, die auf *Algorithmen* gestützt sind, im weiten Sinne als Roboter bezeichnet (Oehmer 2019).

2. Was kann ich wissen?

Digitalisierte Systeme, die KI zur Anwendung bringen, spielen bereits beim *Recruiting* eine Rolle, denn sie ermöglichen eine zielgerichtete Schaltung von Stelleninseraten, die weitreichende Beschaffung von Daten, die von den Bewerber:innen in Social Media und auf diversen Plattformen veröffentlicht wurden, sowie deren rasche Auswertung, also eine Vorauswahl, die trotz *voreingestellter Auswahlkriterien* den Anschein der *Objektivität* erweckt (Bogensberger 2019).[7] Der Schein kann jedoch trügerisch sein, denn abgesehen davon, dass der menschliche Gesamteindruck verloren geht und Bewerbungen aussortiert werden könnten, wenn Bewerber:innen bestimmte *Schlüsselwörter* nicht verwenden oder ungewöhnlich formulieren, sind algorithmische Systeme geeignet, bestehende soziale Ungleichheiten fortzuschreiben und zu verstärken (Greif/Kullmann 2018; Wald et al. 2018; Wildhaber 2017: 214 f.). Ethische Erwägungen zur Wahrung der *Vertrauenswürdigkeit* von KI, die vor diesem Hintergrund angestellt wurden, erschöpfen sich zusehends im Wesentlichen darin, dass sie *verlässlich* sein und *rechtskonform* agieren sollte; sie knüpfen an grundrechtlich abgesicherte Werte an, u. a. und insb. an *Nichtdiskriminierung* (Rabl 2019a; Surenian/Trost 2019).[8]

Stellenausschreibungen haben geschlechtsneutral und diskriminierungsfrei zu sein und es darf weder bei der Einstellung oder Nichteinstellung noch bei der sog. Personalfreisetzung zur gleichheitswidrigen Behandlung kommen – weder unmittelbar noch *mittelbar* (indirekt), d. h. die Anknüpfung an neutrale Merkmale darf keinen diskriminierenden *Effekt* haben (Mazal 1992; Geiblinger 2015; Gahleitner 2016; Gahleitner 2019). Algorithmenbasierte Entscheidungen sind das Ergebnis „klassifizierender Rasterung auf Basis stochastischer Rückschlüsse", wobei nicht etwa Kausalitäten, sondern Korrelationen ermittelt werden (Martini 2017). Da das System für Betroffene i. d. R. nicht einsehbar ist, kann es schwierig sein, *glaubhaft* zu machen, dass sie diskriminiert worden sind (Wildhaber et al. 2019; Ehrnberger/Kröpfl 2016: 157; Martini 2019). Arbeitgeber:innen können Diskriminierungen jedenfalls nicht mit *Unwissen* darüber rechtfertigen, *wie* das System zu seinen Ergebnissen gelangt, denn: *dass* sie für Gleichbehandlung bei Stellenbesetzungen *Gewähr* zu leisten haben, ist eine aufgrund der „Übung des redlichen Verkehrs" am Arbeitsmarkt *berechtigte* Erwartung.[9]

Um strategische Management-Entscheidungen zu *fundieren*, werden im Zuge von *HR Analytics* auch im aufrechten Arbeitsverhältnis verfügbare Daten erhoben, verknüpft und – möglichst effizient – analysiert. Insoweit dabei ein System zur *Personalbeurteilung* etabliert wird, bedarf ein solches der Zustimmung des Betriebsrats, falls damit eine Erhebung von Daten einhergeht, die nicht nur *betrieblich* verwendet werden, d. h. zur Aktualisierung der Arbeitsaufgaben mit Blick auf den Betriebszweck.[10]

Bewerber:innen und Arbeitnehmer:innen haben ein Recht darauf, über das Bestehen einer automatischen Entscheidungsfindung, einschließlich *Profiling*,[11] in Kenntnis gesetzt zu werden sowie aussagekräftige Informationen über die involvierte Logik, die Tragweite und die erstrebten Auswirkungen einer derartigen Datenverarbeitung zu erhalten,[12] falls diese – wie bei Hiring bzw. Firing by Algorithm – Rechtsfolgen für sie nach sich zieht oder sie „in ähnlicher Weise erheblich beeinträchtigt" (Zavadil 2020).[13] Wirksamer Daten- und Persönlichkeitsschutz steht in einem Spannungsverhältnis zum Schutz von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen und kann zudem der vollen Ausschöpfung *digitaler Wertschöpfungspotenziale* entgegenstehen (Martini 2017).[14]

3. Was soll ich tun?

Wer einer ausschließlich auf eine automatisierte Verarbeitung gestützten Entscheidung unterworfen wird,[15] hat das Recht, des Eingreifen einer *Person* zu erwirken, den eigenen Standpunkt darzulegen und die Entscheidung anzufechten. Die *Zuweisung* von Arbeitsaufgaben ist dann *ausschließlich* auf eine solche Verarbeitung gestützt, wenn diese nicht bloß die menschliche Entscheidungsfindung unterstützt, sondern routinemäßig übernommen wird oder im Vorfeld der Zuweisung die *Anweisung* ergangen ist, dass einer solchen Folge zu leisten ist.[16] Bedient sich der:die Arbeitgeber:in eines digitalen Werkzeugs, um Arbeitsaufträge zu erteilen, so zeigt er:sie sich gewillt, sich eine derart erfolgte Zuteilung zurechnen zu lassen, wenngleich dies nicht zwingend zur Folge hat, dass die Arbeitnehmer:innen arbeitsvertraglich verpflichtet sind, sich daran zu halten, denn die Ausübung von einseitigen Gestaltungsrechten darf nicht *unbillig* erfolgen, d. h. wider Treu und Glauben.[17]

Abschluss, Konkretisierung und Beendigung des Arbeitsvertrages erfordern die menschliche Erklärung, sich rechtlich binden zu wollen – Computercodes (Algorithmen) verhelfen sodann zur Umsetzung des gesetzten Rechtsgeschäfts *in die Tat* (Rabl 2019d). Kommt dabei etwas *Gefährliches* zum Einsatz, so haben alle Mitwirkenden dafür Sorge zu tragen, dass sich die Gefährlichkeit möglichst nicht auswirkt, damit es nicht zu (Personen- oder Sach-)Schädigungen kommt (Rabl 2018a).[18]

Ethische Debatten rücken mit Bezug auf *autonome* KI-Systeme, die eine *adäquate* Kausalzurechnung von Schäden zu den Hersteller:innen, Händler:innen, Betreiber:innen oder Nutzer:innen erschweren, den Begriff der „Verantwortung" in den Fokus, wobei konkrete Überlegungen in Erwägungen zur *rechtlichen* Verantwortlichkeit *de lege lata* oder *de lege ferenda* übergehen (Reinisch 2019: 300 ff.).[19] Für Schäden an Robotern (Maschinen) oder durch sorglosen Umgang mit ihnen „bei Erbringung der Dienstleistung" haften Arbeitnehmer:innen (nur) nach Maßgabe der Billigkeit.[20] Werden sie selbst bei *Arbeitsunfällen* geschädigt, bspw. weil es infolge eines Sensordefekts des Roboters zu einer ruckartigen Bewegung des Roboterarms kommt, so sind i. d. R. weder ihre Arbeitgeber:innen noch sog. Aufseher:innen im Betrieb gehalten, sie zu entschädigen; stattdessen sind sie auf Leistungen der Unfallversicherung verwiesen.[21]

4. Was darf ich hoffen?

Wiewohl die digitale Transformation zum Wegfall von *Arbeitsplätzen* führt, schafft sie *Arbeit*; sie geht vielleicht weniger mit einem Anstieg der Arbeitslosigkeit einher, vielmehr mit einem Kulturwandel in dem Sinne, dass *agiler* organisiert, *flexibler* beschäftigt, *kreativer* gedacht (Adler/Salvi 2017: 21; Jacobs et al. 2018; Fischer et al. 2018: 148; Kettler 2020) und *ergebnisorientierter* entlohnt (Lorenz 2018), aber auch selbstverständlicher *unter Einsatz von KI* gearbeitet wird.

Mensch und Maschine arbeiten jetzt schon *neben*einander (Koexistenz), *mit*einander (Kooperation) oder sogar *zusammen* (Kollaboration), was Herausforderungen mit sich bringt, wie z. B. für die Sicherheit am Arbeitsplatz (Weinke 2017), wenngleich Technik den Schutz auch erhöht: Industrielle Exoskelette tragen z. B. zur Vermeidung von Belastungsverletzungen wie auch zur Steigerung der Leistungsfähigkeit bei; Autositze passen sich u. U. der Körperhaltung von wechselnden Fahrer:innen an; sog. Wearables können bspw. vor Gefahren in der Umgebung warnen. Die Technik ist allerdings bisweilen noch nicht ausgereift, wie die *Datenbrille* veranschaulicht, die Verspannungen, Nacken- und Kopfschmerzen mit sich bringen kann, Mängel bei individuellen Einstellungsmöglichkeiten bzgl. Kontrast und Schärfe oder Leuchtdichte aufweist und mit sog. Virtual Reality Sickness einhergehen kann (Fadler 2017; Weinke 2017). Außerdem eignen sich derartige technische Systeme i. d. R. zu „Kontrollmaßnahmen, welche die Menschenwürde berühren", weshalb ihre Einführung der Zustimmung des Betriebsrats bedarf (Auer-Mayer 2020; dieselbe 2020a; Gerhartl 2020).[22]

Zugleich *erhofft* sich die Politik von ihrem Einsatz Chancen für Bildung und Arbeitsmarkt (Werther et al. 2018; Villvock et al. 2018). Die Robotik vereinfacht bspw. die Arbeit im Homeoffice, sie begünstigt – wie z. B. Telepräsenzroboter verdeutlichen – *entgrenztes* Arbeiten, das wiederum eine Vielzahl von Fragen aufwirft, etwa i. Z. m. der u. U. verminderten Aufmerksamkeit von digital anwesenden Abwesenden, nach dem anwendbaren Arbeitsrecht bei grenzüberschreitenden Konstellationen oder der Einbindung *mobiler* Arbeitnehmer:innen in den Betrieb *vor Ort* (Wildhaber 2016: 342; Brameshuber 2021).

Ungeachtet der Vor- und Nachteile der *Roboterarbeit* bleibt solche Arbeit auf Menschen *rückbeziehbar*, d. h. immerzu ihnen *als* Arbeit zurechenbar – zumindest, solange nur Menschen als *natürliche* Personen oder als Organwalter *juristischer* Personen *handeln*.[23] Während in der Ethik diskutiert wird, inwiefern KI mit der Zeit zur *moralischen* Handlungssubjektivität von Robotern führen könnte, wird im juristischen Schrifttum aus Gründen der *Rechtssicherheit* angedacht, sie auf längere Sicht mit Haftungsvermögen auszustatten und ihnen *elektronische* Persönlichkeit zuzusprechen (Reinisch 2019: 303).[24]

5. Was ist der Mensch?

Auf absehbare Zeit wird die menschliche wohl der künstlichen Intelligenz überlegen bleiben (Rabl 2020). Beim Nachsinnen über KI geht es jedoch nicht allein um Roboter, sondern stets auch um den Menschen, das *Menschliche*, die Humanität.[25] Transhumanismus, technologischer und kritischer Posthumanismus mahnen zur *Öffnung* des Denkens auf die Zukunft hin,[26] die gegenwärtig zur digitalen Transformation der Arbeitswelt anhält.[27]

6. Literaturverzeichnis

Adler, T. / Salvi, M. (2017): Wenn die Roboter kommen. Zürich: Avenir Suisse.

Andras, J. (2017/2018): Das Dienstgeberhaftungsprivileg und seine Bedeutung in der Praxis. In: JAP, 3, 158.

Assadi, A. (2018): Recruiting. In: AnwBl, 12, 300.

Auer-Mayer, S. (2020): Unzulässige Überwachung durch GPS-Ortungssystem. In: DRdA, 6, 558.

Auer-Mayer, S. (2020a): Dürfen Arbeitnehmer*innen im „Home-Office“ überwacht werden?. In: CuRe, 2020/88.

Baab, F. (2013): Was ist Humanismus? Regensburg: Friedrich Pustet.

Barad, K. (2012): Agentieller Realismus. Berlin: Suhrkamp.

Beck et al. (2019): Brauchen wir eine Roboterethik?. In: Friedrich et al. (Hg.): Steuern und Regeln. Baden-Baden: Nomos, 229 ff.

Benedikter, R. / Siepmann, K. (2015): Der neue Politiktrend: Transhumanismus. In: Aufklärung und Kritik, 22 (3), 152 ff.

Berger, J. (1978): Rechtsfragen des Dienstnehmerhaftpflichtgesetzes. In: DRdA, 95.

Binder, M. (2009): Betriebsratsmitbestimmung bei Personalbeurteilungsbögen. In: ZAS, 5, 282.

Birnbacher, D. (2017): Sind Tiere Personen?. In: TIERethik, 14, 40 ff.

Bogensberger, T. (2019): Robot-Recruiting: Wie Algorithmen täuschen. In: Die Presse. 2019/18/03.

Böhm, A. (2020): Prekäre Subjekte: Konzepte des (Post-)Humanen in den Animal Studies und in Marion Poschmanns Hundenovelle. In: TIERethik, 20, 27 ff.

Bostrom, N. (2003): Human Genetic Enhancements. In: The Journal of Value Inquiry, 37 (4), 493-506.

Bostrom, N. (2014): Superintelligenz. Suhrkamp.

Braidotti, R. (2014): Posthumanismus. Frankfurt: Campus.

Brameshuber, E. (2021): „Schlechtleistung“ und gebotene Sorgfalt im Arbeitsrecht. In: ZAS, 12, 52.

Brooks et al. (1999): The Cog Project: Building a Humanoid Robot. In: Nehaniv, C. (Hg.), Computation for Metaphors, Analogy, and Agents, 52-78.

Bydlinski, P. (2018): Alles fließt. Gedanken zur „neuen“ Handlungsfähigkeit und ihren Erscheinungsformen. In: ÖJZ, 21, 941.

Cancik, H. (2011): Europa – Antike – Humanismus. Bielefeld: transcript.

Chlestil, M. (2018): Die Verwendung von Persönlichkeitstests erfordert die Zustimmung des Betriebsrates. In: DRdA-infas, 4.

Coeckelbergh, M. (2010): Robot rights? Towards a social-relational justification of moral consideration. In: Ethics and Information Technology, 12, 209-221.

Coeckelbergh, M. (2011): Human development or human enhancement? A methodological reflection on capabilities and the evaluation of information technologies. In: Ethics and Information Technology, 13, 81-92.

Damiano, L. / Dumouchel, P. (2018): Anthropomorphism in Human-Robot Co-evolution. In: Frontiers in Psychology, 9, 468.

Danaher, J. / McArthur, N. (2017): Robot Sex. Social and Ethical Implications. Cambridge: The MIT Press.

Darling, K. (2017): “Who’s Johnny?” Anthropomorphic Framing in Human-Robot Interaction, Integration, and Policy. In: Lin et al. (Hg.): Robot Ethics 2.0. Oxford University Press.

Darwall, S. (2006): The Value of Autonomy and Autonomy of the Will. In: Ethics, 116 (2), 263-284.

Dennett, D. C. (1987): The Intentional Stance. The MIT Press.

Diercks, J. (2018): Recruiting 2030. In: Fortmann, H. R. / Kolocek, B. (Hg.): Arbeitswelt der Zukunft. Wiesbaden: Springer, 51 ff.

Dreyfus, H. L. (1985): Die Grenzen künstlicher Intelligenz. Athenäum.

Dreyfus, H. L. / Dreyfus, S. E. (1987): Künstliche Intelligenz. Hamburg: Rowohlt.

Dürager, S. (2019): Künstliche Intelligenz – eine besondere Art des Profiling nach der DSGVO. In: Jahrbuch Datenschutzrecht, 375.

Effenberger, G. (2020): Prävention zwischen aktuellen und zukünftigen Herausforderungen. In: SozSi, September 2020, 376.

Ehrnberger, V. / Kröpfl, M. (2016): Big Data – zwischen Recht und Ethik. In: Jahrbuch Datenschutzrecht, 149.

Engel, Ch. (2013): Dogmatische Überlegungen zur Schadensteilung bei alternativer Kausalität und Zufall. In: ÖJZ, 31, 293.

Europäisches Parlament, Rechtsausschuss (2017): Bericht mit Empfehlungen an die Kommission zu zivilrechtlichen Regelungen im Bereich Robotik. Nr. 215/2103 (INL).

Fadler, A. (2017): Herausforderung Digitalisierung. In: Gesunde Arbeit, 2, 8.

Fischer et al. (2018): Implikationen von Arbeit 4.0 auf die Personalarbeit. In: Werther, S. / Bruckner, L. (Hg.): Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Berlin: Springer, 87 ff.

Floridi, L. / Sanders, J. W. (2004): On the Morality of Artificial Agents. In: Minds and Machines, 14, 349 ff.

Freyler, C. (2021): Das Wissen der juristischen Person und die Informationsverantwortung im Konzern. In: Betriebs-Berate, 38, 2178.

Fukuyama, F. (2002): Das Ende des Menschen. München: Deutsche Verlags-Anstalt.

Gahleitner, S. (2016): Judikaturentwicklungen im Gleichbehandlungsrecht. In: ASoK, 6, 202.

Gahleitner, S. (2019): 40 Jahre Gleichbehandlungsgesetz. In: DRdA, 5, 391.

Ganner, M. / Schmidt, H. (2014): Ambient Assisted Living. In: iFamZ, 3, 118 ff.

Geiblinger, M. (2015): Gesetzeskonformität personenbildbezogener Stellenausschreibungen. In: ASoK, 4, 140.

Georgiev, S. / Lehner, D. (2020): Neue Risiken und Chancen durch und für Drohnen. In: ZVR, 02, 67 ff.

Gerdenitsch, C. / Korunka, Ch. (2019): Digitale Transformation der Arbeitswelt. Berlin: Springer.

Gerdes, A. (2015): The Issue of Moral Consideration in Robot Ethics. In: Acm Sigcas Computers & Society, 45 (3), 274-279.

Gerhartl, A. (2019): Verwendung sensibler Daten im Arbeitsverhältnis. In: ecolex, 3, 254.

Gerhartl, A. (2019a): Betriebsvereinbarung und Mitarbeiterbeurteilungssysteme. In: RdW, 6, 400.

Gerhartl, A. (2020): Verletzung der Privatsphäre im Arbeitsrecht. In: ASoK, 7, 269.

Giesen, R. / Kersten, J. (2017): Arbeit 4.0. München: C.H. Beck.

Gorzala, J. (2020): Robo Advice. In: ÖBA, 9, 622.

Greif, E. / Kullmann, M. (2018): Algorithmenbasiertes Personalrecruiting. In: ZAS, 2, 61.

Groß, N. / Gressel, J. (2016): Entpersonalisierte Arbeitsverhältnisse als rechtliche Herausforderung. In: NZA, 33 (16), 990-996.

Groys, B. / Hagemeister, M. (2019): Die Neue Menschheit. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Gunkel, D. J. (2007): Thinking otherwise: Ethics, technology and other subjects. In: Ethics and Information Technology, 9, 165-177.

Hanson, F. A. (2009): Beyond the skin bag: on the moral responsibility of extended agencies. In: Ethics and Information Technology, 11, 91-99.

Haraway, D. (1995): Situiertes Wissen. In: Hammer / Stieß (Hg.): Donna Haraway, Die Neuerfindung der Natur. Primaten, Cyborgs und Frauen. Frankfurt: Campus, 73 ff.

Heilinger, J.-Ch. / Müller, O. (2016): Der Cyborg. In: Manzeschke, A. / Karsch, F. (Hg.): Roboter, Computer und Hybride. Baden-Baden: Nomos, 47-66.

High-Level Expert Group on Artificial Intelligence (2019): Ethics Guidelines for Trustworthy AI. Brüssel: Europäische Kommission.

Holzer, W. (1999): Zur Mitbestimmung bei Personalbeurteilungssystemen. In: ASoK, 5, 146.

Horn, Ch. (2014): OG und KG sind juristische Personen. In: GesRZ, 2, 93.

Ichbiah, D. (2005): Robots. Genf: Minerva.

Innerhofer et al. (2017): Logistikdrohnen. In: ZVR, 4, 122 ff.

Jacobs et al. (2018): Aktuelle Studien zur Zukunft der Arbeit. In: Werther, S. / Bruckner, L. (Hg.): Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Berlin: Springer, 24 ff.

Janko, M. (2019): KI und Arbeitsrecht: Chancen und Risiken für Arbeitgeber. Ius Laboris, 2019/6/6.

Johnson, D.G. (2006): Computer systems: moral entities but not moral agents. In: Ethics and Information Technology, 8, 195-204.

Jonas, H. (2003): Das Prinzip Verantwortung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Juengst, E. T. (2007): What Does Enhancement Mean?. In: Parens, E. (Hg.): Enhancing Human Traits. Washington: Georgetown University Press, 29-45.

Kaiser et al. (2000): Automatisiertes Fahren im medialen Diskurs in Österreich. In: ZVR, 12, 10 ff.

Kaltenegger, A. (2018): Zehn Grundsätze zur Entwicklung des autonomen Fahrens. In: ZVR, 12 , 417 ff.

Kaplan, H.F. (2020): Aus nachvollziehbar begründeten Menschenrechten folgen Tierrechte. In: TIERethik, 21, 55 ff.

Kasy, M. (2018): Technischer Fortschritt – für wen? Die Folgen für den Arbeitsmarkt und wachsende Ungleichheit. In: SozSi, Februar 2018, 70 ff.

Keßler, F. (2019): Wie verklage ich einen Roboter? In: Spiegel.de (4/2019).

Kettler, B. v. (2020): Future Workforce Planning. In: CFOaktuell, 4, 138.

Kirn, S. / Müller-Hengstenberg, C. D. (2014): Intelligente (Software-)Agenten. In: MMR, 225.

Klups, J. (2021): Making Future Work – Transformationsprozesse datenbasiert gestalten. In: CFOaktuell, 4, 137.

Knell, S. (2015): Die Eroberung der Zeit. Berlin: Suhrkamp.

Knyrim, R. (2021): Der DatKomm. Praxiskommentar zum Datenschutzrecht. Wien: Manz.

Köck, S. (2017): Digitalisierung der Arbeitswelt – Weiterbildung, Datenschutz, AN-Schutz und Betriebsverfassung. In: DRdA, 5, 339.

Kollar, M. / Ewerz, S. (2021): Neue virtuelle Welt, neues Recht? In: Die Presse, 2021/49/08.

Kolleck, A. / Orwat, C. (2020): Mögliche Diskriminierung durch algorithmische Entscheidungssysteme und maschinelles Lernen. Berlin: TAB.

Kopetzki, Ch. (2018): Ärzte, Apps und Algorithmen. In: Recht der Medizin, 4, 121.

Krüger, O. (2010): Der Tote als Patient. In: Hilt et al. (Hg.): Endlichkeit, Medizin und Unsterblichkeit. Franz Steiner Verlag, 171-190.

Kunzmann, P. (2011): Die „Würde des Tieres" – Grund oder Gegenstand einer Güterabwägung? In: TIER-ethik, 3, 56 ff.

Kurzweil, R. (2013): Menschheit 2.0. Die Singularität naht. Berlin: Lola Books.

Lechtape, M. (2021): Abfindung vom Roboter. In: FAZ vom 3.4.2021.

Leupold, P. / Gelbmann, B. (2019): Produkthaftung: Kausalität und Adäquanz bei Anlageschäden. In: VbR, 6, 220.

Lindmayr, M. / Tuma, B. (2018): Persönlichkeitstest. In: RdW, 6, 370.

Loh, J. (2017): Mensch vs. Maschine. Reflexionen über die Transformation der Arbeit. In: griffig & glatt, Frühling 2017, 36.

Loh, J. (2017a): Roboterethik. In: Information Philosophie, 1, 20 ff.

Loh, J. (2017b): Verantwortung und Roboterethik I. In: Zeitschrift für Innovations- und Technikrecht, 4, 220 ff.

Loh, J. (2017c): Posthumanistische Anthropologie zwischen Mensch und Maschine. In: Franz, J.H. / Berr, K. (Hg.): Welt der Artefakte. Berlin: Frank & Timme, 213-224.

Loh, J. (2018): Verantwortung und Roboterethik II. In: Zeitschrift für Innovations- und Technikrecht, 1, 29 ff.

Loh, J. (2019): Feministische Ansätze im Trans- und Posthumanismus. In: genderstudies, 34, 8 ff.

Loh, J. (2019a): Roboterethik. Berlin: Suhrkamp.

Loh, J. (2020): Der Staubsaugerroboter und die Spinne. In: FAMA feministisch politisch theologisch, 36. Jahrgang, August 2020, 10-11.

Loh, J. (2020a): Trans- und Posthumanismus. Hamburg: Junius.

Lorenz, A. (2018): Rechtliche Perspektiven auf Arbeit 4.0. In: Werther, S. / Bruckner, L. (Hg.): Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Berlin: Springer, 65 ff.

Mainzer, K. (2018): Künstliche Intelligenz. In: Wirtschaftspolitische Blätter, 4, 585.

Majoros, Th. (2010): Social Networks und Arbeitsrecht. In: ecolex, 9, 829.

Marino, D. / Tamburrini, G. (2006): Learning robots and human responsibility. In: International Review of Information Ethics, 6 (12), 46-50.

Martini, M. (2017): Algorithmen als Herausforderung für die Rechtsordnung. In: JZ, 72 (21), 1017 ff.

Martini, M. (2019): Blackbox Algorithmus. Grundfragen einer Regulierung Künstlicher Intelligenz. Berlin: Springer.

Mazal, W. (1992): Geschlechtsneutrale Stellenausschreibung. In: ecolex, 573.

Mikfeld, B. (2017): Digitale Transformation und die Arbeitswelt der Zukunft. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Misselhorn, C. (2013): Robots as moral agents. In: Rövekamp, F. / Bosse, F. (Hg.): Ethics in science and society. München: Iudicium, 30-42.

Misselhorn, C. (2018): Grundfragen der Maschinenethik. Stuttgart: Reclam.

Moore, J. (2006): The Nature, Importance, and Difficulty of Machine Ethics. In: IEEE Intelligent Systems, 21, 18-21.

Moravec, H. (1988): Mind children. Cambridge: Harvard University Press.

More, M. (2013): The Philosophy of Transhumanism. In: More, M. / Vita-More, N. (Hg.): The Transhumanist Reader. Hoboken: Wiley-Blackwell, 3-17.

Moser, Ch. (2021): Diskriminierung durch KI. In: AnwBl, 12/2021/327, 662.

Müller, L. (2020): Gerechtigkeit für Tiere? In: TIERethik, 21, 29 ff.

Neuhäuser, Ch. (2013): Roboter und moralische Verantwortung. In: Hilgendorf, E. (Hg.): Robotik im Kontext von Recht und Moral. Baden-Baden: Nomos, 269-287.

Nickless, S. (2013): Interviewed for a job by Sophie the Robot. In: Financial Review, 10.4.2013.

Niesen, P. (2020): Erst Ethik, dann Politik, oder: Politik statt Ethik? Zur Grundlegung der Tierrechte im political turn. In: TIERethik, 21, 7 ff.

Oehmer, F. (2019): Robot Judge: Verurteilt im Namen des Algorithmus? https://www.hiig.de/robot-judge-verurteilt-im-namen-des-algorithmus/ (6.8.2019).

Pačić, H. (2017): Interessenabwägung bei Ausübung von einseitigen Gestaltungsrechten? In: ZAS, 1, 24.

Pačić, H. (2021): Wissenschaft und Demokratie. Norderstedt: Books on Demand.

Pačić, H. (2021a): Apologie des Sokrates. Norderstedt: Books on Demand.

Patloch, Th. (2020): Data-Stories als Management-Instrumente. In: CFOaktuell, 1, 22.

Pixner, Th. (2020): Haftungsfragen der Chirurgierobotik: Ein Problemaufriss. In: JMG, 2, 70.

Pollirer, H. (2021): Checkliste Verarbeitung von Gesundheitsdaten im Unternehmen. In: Dako – Datenschutz konkret, 3, 61ff.

Rabanser, W. (1993): Interessenabwägung beim Fragerecht des Arbeitgebers. In: ecolex, 179.

Rabl, Th. (2018): Wer hat Angst vor Sophia the Robot? oder: Der Druckerpatronenkoeffizient. In: ecolex, 12, 1055.

Rabl, Th. (2018a): Künstliche Intelligenz oder künstliche Aufregung: drei Thesen zur Digitalisierung. In: ecolex, 3, 222.

Rabl, Th. (2019): We are the Robots! In: ecolex, 8, 667.

Rabl, Th. (2019a): #captionnocaption – Fundstücke aus dem Netz. In: ecolex, 6, 501.

Rabl, Th. (2019b): (Rechtliches) Scheitern an der Selbstbedienungskasse. In: ecolex, 2, 121.

Rabl, Th. (2019c): Tatütata, die kaiserliche (E-)Post ist da (oder auch nicht)! In: ecolex, 1, 24.

Rabl, Th. (2019d): Blockchains – Ketten, die Ketten sprechen (sollen)! In: ecolex, 3, 214.

Rabl, Th. (2020): Pandemiebedingt zu Analogem und: Warum schnell nicht immer gut ist! In: ecolex, 5, 364.

Rebhahn, R. (2012): Kündigungsregelungen und „Menschenbild". In: DRdA, 1a, 131.

Reinisch, F. (2019): Künstliche Intelligenz – Haftungsfragen 4.0. In: ÖJZ, 7, 298.

Reischauer, R. (1978): Probleme der Dienstnehmerhaftung. In: DRdA, 1978, 193.

Renner, R. (2019): Die rechtsfähige Personengesellschaft – (k)eine juristische Person? Eine Frage der Perspektive!. In: GesRZ, 4, 244.

Rippe, K. P. (2011): „Würde des Tieres" aus rechtsphilosophischer Sicht. In: TIERethik, 3, 8 ff.

Risak, M. (2017): Digitalisierung der Arbeitswelt: Rechtliche Aspekte neuer Formen der Arbeitsorganisation. In: DRdA, 5, 331.

Risak, M. (2019): Digitalisierung und Arbeitsrecht. In: Jahrbuch Arbeitsrecht und Sozialrecht, 115.

Rohner, A. (2020): Strafbarkeit juristischer Personen im Datenschutzrecht. In: Dako, 5, 110.

Russell, S. J. / Norvig, P. (1995): Artificial Intelligence. New Jersey: Prentice Hall.

Sandberg, A. (2013): An Overview of Models of Technological Singularity. In: More, M. / Vita-More, N. (Hg.): The Transhumanist Reader. Hoboken: Wiley-Blackwell, 376-394.

Schneider, S. (2008): Future Minds: Transhumanism, Cognitive Enhancement and the Nature of Persons. Philadelphia: University of Pennsylvania.

Searle, J. R. (1989): Geist, Hirn und Wissenschaft. Berlin: Suhrkamp.

Sharkey, N. (2012): Killing Made Easy: From Joysticks to Politics. In: Lin et al. (Hg.): Robot Ethics. USA: Oxford University Press, 111 ff.

Sombetzki, J. (2014): Verantwortung als Begriff, Fähigkeit, Aufgabe. Wiesbaden: Springer.

Sorgner, S. L. (2016): Transhumanismus. Freiburg im Breisgau: Herder.

Sparrow, R. (2004): The Turing Triage Test. In: Ethics and Information Technology, 6 (4), 203-213.

Steiner, G. (2017): Tiere als Personen, aber nicht als Staatsbürger. In: TIERethik, 14, 14 ff.

Streithofer, P. (2017): Kollege Roboter – wer haftet? In: Gesunde Arbeit, 2, 16.

Suchman, L. (2007): Human-Machine Reconfiguration. Cambridge University Press.

Sullins, J. P. (2006): When Is a Robot a Moral Agent? In: International Review of Information Ethics, 6 (12), 23-30.

Surenian, A. / Trost, A. (2019): Data Science – Ethics und Analytics. In: GRCaktuell, 1, 15.

Tavani, H. T. (2018): Can Social Robots Qualify for Moral Consideration? Reframing the Question about Robot Rights. In: Information, 9 (4), 73.

Templ, H. (2016): Über „die Haftungsfrage" von selbststätig am Straßenverkehr teilnehmenden Kfz. In: ZVR, 1, 10 ff.

Teubner, G. (2006): Rights of Non-Humans? Electronic Agents and Animals as New Actors in Politics and Law. In: Journal of Law and Society, 33, 497-521.

Tien, K. (2019): Ethics by Design. In: GRC aktuell, 1, 23.

Tischler, R. / Waniczek, M. (2019): Die wichtigsten Trends und Werkzeuge für Business Intelligence, Analytics und Planung. In: CFOaktuell, 1, 37.

Tomandl, Th. (2019): Machen wir unser Arbeitsrecht zukunftsfähig. Wien: Verlag Österreich.

Turkle, S. (2007): Authenticity in the age of digital companions. In: International Studies, 8 (3), 501-517.

Turkle, S. (2010): In good company?. In: Wilks, J. (Hg.): Close Engagements with Artificial Companions. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins.

Villwock et al. (2018): Arbeitsschutz 4.0. In: Fortmann, H. R. / Kolocek, B. (Hg.): Arbeitswelt der Zukunft. Wiesbaden: Springer, 299 ff.

Wald et al. (2018): Arbeitswelten 2025. In: Werther, S. / Bruckner, L. (Hg.): Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Berlin: Springer,164 ff.

Wallach, W. / Allen, C. (2008): Moral Machines: Teaching Robots Right from Wrong. Oxford: Oxford University Press.

Weigert et al. (2021): Künstliche Intelligenz im Baubetrieb. In: bauaktuell, 2, 83.

Weinke, H. (2017): Durch die rosa Datenbrille. In: Gesunde Arbeit, 2, 14.

Weinke, H. (2017): Mensch-Roboter-Szenarien. In: Gesunde Arbeit, 2, 23.

Werther et al. (2018): Perspektiven auf die Zukunft der Arbeit. In: Werther, S. / Bruckner, L. (Hg.): Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Berlin: Springer, 65 ff.

Wiedenmann, R. E. (2011): Gesellschaftliche Differenzierungen und moralische Widersprüche in Mensch-Tier-Beziehungen: ein soziologischer Abriss. In: TIERethik, 3, 66 ff.

Wildhaber et al. (2019): Diskriminierung durch Algorithmen. In: ZSR, 5, 459 ff.

Wildhaber, I. (2016): Die Roboter kommen. Konsequenzen für Arbeit und Arbeitsrecht. In: ZSR, 1, 315.

Wildhaber, I. (2017): Robotik am Arbeitsplatz: Robo-Kollegen und Robo-Bosse. In: AJP/PJA, 2, 213.

Winkler, Ch. (2921): Mittelbare Diskriminierung durch Algorithmen. Linz: JKU.

Zavadil, A. (2020): Der besondere Auskunftsanspruch über die involvierte Logik einer Datenverarbeitung. In: Dako, 3, 55.

Zeidler, K. W. (2017): Grundriss der transzendentalen Logik. Wien: Ferstl & Perz.

Zons, R. (2021): Die Zeit des Menschen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

7. Endnoten

1 Dieses Paper entstand im Rahmen der Stadt Wien Stiftungsprofessur für Arbeitsrecht im Digital HR-Management.

Gefördert von

Stadt Wien | Wirtschaft, Arbeit und Statistik

2 Roboterphilosophie geht über Roboterethik hinaus und umfasst z. B. epistemologische Fragen oder auch Fragen der politischen Philosophie (Loh 2019a: 11). Zum einen fragt Roboterethik, wie Roboter zu gebrauchen sind und wie mit ihnen umzugehen ist, wobei Wertungsfragen zu den Einsatzmöglichkeiten und nach der Verantwortung im Vordergrund stehen. Loh (2020) hat hervorgehoben, dass menschliches Handeln niemals neutral (indifferent) i. S. v. moralisch belanglos sei – Technologie sei bedeutsam: mit Bezug auf Herstellung und Design, Autonomie und Aufgabenbereich, Daten und Sicherheit oder Kontext und Einsatzbereich. Zum anderen wird gefragt, unter welchen Bedingungen das Verhalten von Robotern als moralisch relevantes Handeln eingeordnet werden kann, wobei nicht nur kognitive Fähigkeiten zur Diskussion stehen, sondern überdies Emotion und Empathie. Coeckelbergh (2010 und 2011) lenkt die Aufmerksamkeit weg von essentialistisch gedeuteten Sub- bzw. Objekten darauf, dass die moralische Relevanz einer Beziehung entspringe, die er als *Inter*-Aktion versteht. Suchman (2007) rückt gleichfalls die Beziehung ins Licht, wendet sich jedoch von den Relata (Subjekt, Objekt) ab, indem sie Barads (2012) Begriff der

Intra-Aktion aufgreift; vorgestellt als Interferenz von Menschen und Artefakten (Maschinen, Robotern), die fortwährend Relationen kreieren.

Die in ihren Arbeitsfeldern zentrale Unterscheidung zwischen *moral agents* und *moral patients* sowie der Umstand, dass Roboter als Wertträger fungieren, aber nicht als deliktsfähige, eigenverantwortliche moralische Akteure eingeordnet werden, rückt die Roboter- in die Nähe der *Tier*ethik, denn wie bei Tieren wird bei Robotern – wie es scheint – erwartet, dass ihr bloßer Gebrauchswert mit der Zeit um einen Eigenwert angereichert wird (vgl. z. B. Kaplan 2020; Müller 2020; Niesen 2020; Böhm 2020; Steiner 2017; Birnbacher 2017; Rippe 2011; Kunzmann 2011; Wiedenmann 2011; Teubner 2006). Anders als bei Tieren bliebe dieser Wert genuin menschlich, wofern wir nicht – wie uns Gunkel (2007) rät – *anders* denken. Loh (2019a: 204 ff.) stellt vor diesem Hintergrund eine inklusive Ethik in Aussicht, die nicht von Relata, sondern von Relationen ausgeht, sich nicht mit gutem oder schlechtem Handeln eines Subjekts befasst, sondern fragt, inwiefern Beziehungen *gelingen oder misslingen* – sie sucht nach „Kriterien für Gefährt*innenschaft".

3 Industrierobotik wirft z. B. die Fragen auf, nach welchen Grundsätzen autonome Kraftfahrzeuge bei Unfallgefahr verfahren sollten, wie dabei mit divergierenden Wertesystemen umzugehen sei und wer bei Schäden haftbar sein sollte (Kaiser et al. 2000; Kaltenegger 2018; Templ 2016). Der Medizin-, Therapie- und Pflegerobotik geht es vornehmlich um die Autonomie von Patient:innen, das Erscheinungsbild von Assistenzsystemen, Datensicherheit und das Berufsbild der Pflegeberufe (Kasy 2018; Ganner/Schmidt 2014). Liebesrobotik wirft Fragen nach Geschlechterstereotypen, Machtstrukturen und Therapieassistenzsystemen auf (Danaher/McArthur 2017). Militärrobotik führt unumwunden zur Frage, wie autonom ein Roboter sein *darf* und ob ein Roboter – oder ob *auch* er – verantwortlich sein *kann* (Innerhofer et al. 2017; Georgiev/Lehner 2020; Sharkey 2012). Zum KI-Einsatz im Baubetrieb s. Weigert et al. (2021), zum Finanzsektor: Gorzala (2020), zur Medizin: Kopetzki (2018).

4 Vgl. in der Ausgabe des *Economist* vom 29.3.2014 den *Special Report: Rise of the Robots*. Es wird prognostiziert, dass viele Arbeitsplätze der Digitalisierung zum Opfer fallen könnten – je nach Studie: 5 bis 50 %, jedoch könnten Automatisierung, Mechanisierung und Digitalisierung eine Vielzahl *neuartiger* Arbeitsplätze schaffen (Adler/Salvi 2017: 7, 20 ff.; Giesen/Kersten 2017).

5 KI wird insofern „schwach" genannt, als sich eine Maschine bedächtig verhält; von *starker* KI wäre nur dann die Rede, wenn und weil sie tatsächlich denkt und entscheidet (Russell/Norvig 1995: 29 und 818). Searle (1989) hält die starke KI für denkunmöglich; Maschinen verstünden die *Sprache*, die sie sprechen, nicht, weil *Bedeutung* nur geistig erfasst werden könne.

6 *Wenn* und weil sich das so verhält, drängt sich förmlich die Frage auf, ob Roboter *mehr* sind oder sein könnten als Objekte mit wirtschaftlichem Gebrauchswert; unter welchen Bedingungen sie im ethischen oder juristischen Sinne *Personen*, Subjekte der Moralität oder Legalität, sein könnten und als *Handelnde* anerkannt werden sollten oder müssten. Ob, wo, welcherart und in welchem Ausmaß (Roboter-)Technik eingesetzt wird, entscheidet der Mensch (Loh 2017: 38). Einem moralischen Subjekt wird ein Eigenwert zugesprochen, der aus anthropozentrischer Sicht dem Menschen *vorbehalten* sei, nach aufkommender Sichtweise aber allen *lernfähigen* Systemen zukommen sollte; s. Loh (2017a) zum *Mathenozentrismus*.

7 Nach § 96 Abs. 1 Z. 2 ArbVG bedarf die Einführung von Personalfragebögen, sofern darin nicht nur die allgemeinen Angaben zur Person und Angaben über fachliche Voraussetzungen für die beabsichtigte Verwendung der Arbeitnehmer:innen enthalten sind, der Zustimmung des Betriebsrats. Sollte eine Background Check Software eingesetzt werden, könnte sie solchen Fragebögen gleichkommen. Gelegentlich werden Roboter eingesetzt, um Antworten zu analysieren und dabei *auch* Körperreaktionen zu messen, z. B. Puls, Gesichtsausdruck (Nickless 2013). Allg. vgl. Rabanser (1993), Assadi (2018), Majoros (2010), Pollirer (2021) und Gerhartl (2019).

8 Vgl. die *Ethics Guidelines for Trustworthy AI* der *High-Level Expert Group on Artificial Intelligence* (2019: 5), die davon sprechen, dass vertrauenswürdige KI drei Komponenten aufweise: „1. It should be lawful, complying with all applicable laws and regulations; 2. it should be ethical, ensuring adherence to ethical principles and values; and 3. it should be robust, both from a technical and social perspective, since, even with good intentions, AI systems can cause unintentional harm."

9 Zum Thema vgl. z. B. Greif/Kullmann 2021; Winkler 2021; Kolleck/Orwat 2020; Moser 2021.

10 § 96a Abs.1 Z. 2 ArbVG i. V. m. § 34 und § 114 Abs. 1 ArbVG. Vgl. allg. Binder (2009), Gerhartl (2019a), Holzer (1999), Lindmayr/Tuma (2018), Chlestil (2018), Tischler/Waniczek (2019).

11 Nach Art. 4 Z. 4 DSGVO ist „Profiling" jede Art automatisierter Verarbeitung personenbezogener Daten, die darin besteht, dass diese verwendet werden, um bestimmte *persönliche Aspekte* zu bewerten, insb. um Aspekte bzgl. Arbeitsleistung, wirtschaftliche Lage, Gesundheit, persönliche Vorlieben, Interessen, Zuverlässigkeit, Verhalten, Aufenthaltsort oder Ortswechsel zu analysieren oder vorherzusagen. Darauf geht Dürager (2019) näher ein.

12 Art. 15 Abs. 1 lit. h DSGVO.

13 Kein Roboter kann ein Arbeitsverhältnis begründen oder aufkündigen, wohl aber Handlungsoptionen aufzeigen, Kosten berechnen, z. B. für die Abfindungsansprüche, die Urlaubsersatzleistungen oder die Kündigungsentschä-digungen, Empfehlungen ausarbeiten und Rechtsakte vorbereiten (Groß/Gressel 2016; Lechtape 2021; Janko 2019). Sein Verhalten ist sohin nicht unerheblich, falls es rechtserheblichen Entscheidungen zugrunde gelegt wird (Wildhaber 2017: 218).

14 Vgl. Haidinger in Knyrim (2021), Art. 15 DSGVO (Stand 1.10.2018, rdb.at), Rz. 45: Der Algorithmus sei nicht zu beauskunften, denn unter „Logik" sei das Prinzip zu verstehen, auf dem die Berechnung basiere, nicht jedoch die konkrete Berechnungsformel inkl. Gewichtung und Rechnungsweg.

15 Das ist nach Art. 22 Abs. 2 DSGVG zulässig, wenn eine solche Entscheidung für den Abschluss oder die Erfüllung eines Vertrages zwischen der betroffenen und der verantwortlichen Person erforderlich ist; dies rechtsförmlich gestattet ist und Rechtsvorschriften angemessene Maßnahmen zur Wahrung der Rechte und Freiheiten sowie der berechtigten Interessen der betroffenen Person enthalten; oder es mit ihrer ausdrücklichen Zustimmung erfolgt. Bei *sensiblen* Daten ist Art. 22 Abs. 4 DSGVO zu beachten.

16 Vgl. Haidinger in Knyrim (2021), Art. 22 DSGVO (Stand 1.10.2018, rdb.at), Rz. 23-25.

17 Zur *Zurechnung* vgl. z. B. Rabl (2018; 2018a; 2019b), zur *Billigkeitskontrolle* vgl. z. B. Pačić (2017). Wann die mittels elektronischer Medien abgegebene Willenserklärung *zugeht*, hängt davon ab, ob und wann in Anbetracht gegebener Umstände mit der Kenntnisnahme gerechnet werden kann (Rabl 2019c).

18 *Verantwortung* wird nach Neuhäuser (2013) netzartig geknüpft und da Roboter bisher noch nicht für verantwortungsfähig erachtet würden, könnten nur Menschen verantwortlich gemacht werden; hat sich jedoch kein Mensch etwas zuschulden kommen lassen, so hält Neuhäuser – falls man vom Verbot des Robotereinsatzes absieht – den Weg über die Gefährdungshaftung für diskutabel.

19 Reinisch zieht im Bereich der Verschuldenshaftung eine analoge Anwendung der Gehilfenhaftung und im Bereich der Gefährdungshaftung die Produkthaftung (PHG) in Betracht, orientiert sich am Eisenbahn- und Kraftfahrzeughaftpflichtgesetz (EKHG) sowie an der Tierhalterhaftung und stellt Überlegungen zur Einführung einer Versicherungspflicht für den Betrieb von Robotern an. Das Feld der Haftungsfragen ist weit, vgl. Pixner (2020), Streithofer (2017), Keßler (2019), Effenberger (2020). Wildhaber (2017: 221) spricht von Schwierigkeiten, retrospektiv festzustellen, ob eine schadensverursachende Handlung des Roboters auf die ursprüngliche Programmierung oder das selbständige Dazulernen zurückzuführen sei, doch kann dies nur insoweit eine Kausalitätsfrage sein, als es nicht um *conditio sine qua non,* sondern um *Adäquanz* geht (allg. Leupold/Gelbmann 2019; Engel 2013). Ethische Debatten kreisen weniger um Kausalität, vielmehr um Dilemmata, z. B. im Straßenverkehr. Rabl (2018a: 223) wies darauf hin, dass es dann, wenn sich ein Dilemma als *unlösbar* erweisen sollte, keine diskriminierungsfreien und sachlichen Kriterien zu ihrer Auflösung geben *könne*.

Hanson (2009) sieht das menschliche Handlungsfeld *so* mit Maschinen (Sachen, Dingen) verstrickt, dass sich vielerlei Verhalten nur *gemeinschaftlich* verantworten lasse. *Alle* Diskurse über *Verantwortung* haben die Fragen zu beantworten, *wer* sich *wofür, warum, wie* und *vor wem* zu verantworten hat. Loh (2017b; Sombetzki 2014) nennt fünf Relationselemente der Verantwortung: Subjekt (wer), Objekt (wofür, für wen), Instanz (vor wem, wovor), Adressat (warum), Kriterium (wie, inwiefern). *Zugeschrieben* werde sie bei Kommunikationsfähigkeit (Sprachlichkeit), Handlungsfähigkeit (Autonomie) und Urteilskraft. Für den Fall, dass wir dereinst von funktionaler Verantwortung bei äußerst komplexen Maschinen sprechen können, geht Loh (2018) davon aus, dass Menschen zu diesen in einem ähnlichen Verhältnis stehen könnten, wie Eltern (mit der Obsorge Betraute) zu mündigen Kindern. Derzeit sieht sie die Möglichkeit, artifizielle Systeme lediglich als Verantwortungsobjekte und -adressaten in Verantwortungsnetzwerke einzubinden. Marino/Tamburrini (2006) meinen, dass bei lernfähigen Maschinen, deren Verhalten nicht mit Sicherheit vorhergesagt werden könne, ungeachtet ihrer moralischen Verantwortlichkeit über eine nachvollziehbare und absehbaren Zuweisung von rechtlicher Verantwortung zu reden sei – aus Gründen der *Rechtssicherheit*.

20 Allg. vgl. Reischauer (1978), Berger (1978).

21 Allg. vgl. Andras (2017/2018).

22 § 96 Abs. 1 Z. 3 ArbVG, § 10 AVRAG.

23 Floridi/Sanders (2004: 375 f.) knüpfen Handlungsfähigkeit an Interaktivität, (negative) Autonomie und Anpassungsfähigkeit: Der Roboter handle, falls auf einen äußeren Reiz eine Zustandsveränderung folge und die Möglichkeit der Zustandsveränderung ohne direkten externen Reiz ebenso eröffnet sei wie die Möglichkeit zur Veränderung jener Regeln, die diese Zustandsänderung zur Folge hätten. Nach Sullins (2006: 28 f.) setzt moralische Handlungsfähigkeit keine Persönlichkeit, aber Autonomie, Intentionalität und Verantwortung voraus. Sparrow (2004) stellt auf Bewusstsein, Begehren und Pläne ab. Moor (2006) sieht einen kategorialen Unterschied zwischen Menschen als genuin moralischen Akteuren und nichtmenschlichen quasi-moralischen Akteuren. Damia-no/Dumouchel (2018), Darling (2017: 173 ff.), Gerdes (2015) und Tavani (2018) stufen Roboter als *moral patients* ein: abhängig davon, wie sie eingesetzt werden und inwieweit sie – womöglich wegen des menschlichen Aussehens – emotional besetzt seien. Turkle (2007 und 2010) betrachtet vermenschlichte Roboter mit Argwohn: Es gebe keine echten, d. h. nicht simulierten Beziehungen zu ihnen. Wallach/Allen (2008) sind indes geneigt, *moral agency* allem zuzuschreiben, was und soweit es gehalten sei, *situativ* moralisch zu reagieren. *Juristisch* besehen ist „Handlungsfähigkeit" die Fähigkeit, sich im jeweiligen *rechtlichen* Zusammenhang selbst zu berechtigen und zu verpflichten – das setzt Entscheidungsfähigkeit voraus: „Entscheidungsfähig" ist, wer Bedeutung und Folgen seines:ihres Handelns im jeweiligen Zusammenhang verstehen, seinen:ihren Willen danach bestimmen und sich entsprechend verhalten kann (§ 24 ABGB, vgl. Bydlinski 2018).

Moralische Handlungsfähigkeit wird für gewöhnlich an *Freiheit* rückgebunden. Misselhorn (2013: 44) versteht diese i. S. eines selbstbestimmten (wesentlich *intern* veranlassten) Verhaltens nach Gründen (Motiven). Eine solche Verhaltensautonomie ist durch die Programmierung zwar nicht ausgeschlossen, sie ist aber beschränkt. Wallach/Allen (2008: 25 ff. und 68) fordern *Wertesensibilität*, worauf mehr oder weniger *funktionale Moralität* fuße: Die Roboter müssen hierfür nicht menschlich *sein*, denn abgestellt wird auf funktionelle Äquivalenz, d. h. darauf, ob sie sich derart verhalten können, als wiesen sie die für Menschen typischen Fähigkeiten und Fertigkeiten auf.

Zur Zurechnung von Verhalten *als* Handlung wäre in Anlehnung an Darwall darauf abzustellen, ob und inwieweit Roboter ihre Geisteshaltung (Gesinnung) zu bestimmen, Maximen zu missachten, Gründe mit Gegengründen abzuwägen und von sich aus (aus sich heraus) zur Tat zu schreiten vermögen. Darwall (2006: 265) unterscheidet *personal, moral, rational* und *agential autonomy.* Legt man seine Erläuterung zugrunde, wäre Maschinen in absehbarer Zeit keine personale und moralische Autonomie *entsprechend* (äquivalent) zuzuschreiben. Mit Dennett (1987) wäre zu fragen, wie in der Gesellschaft Intentionen für kognitive Erwartungen angenommen werden, wobei die

Intentionalität von Maschinen wohl so lange auf Menschen rückbeziehbar bliebe (Johnson 2006), bis der Mensch davon absieht, diese auf sich selbst zurückzuführen. Von einem *moralfähigen artifiziellen System* kann Loh (2017) zufolge dann *ernsthaft* gesprochen werden, wenn es nicht durch *deterministische* Algorithmen strukturiert sei, sodass es bei der Wahl seines Weges zwischen In- und Output nicht völlig vorherbestimmt sei; als *lernfähige* Maschine bezeichnet sie jene, die auf Basis *nicht determinierter* Algorithmen operieren. Um sie zu moralfähigen Akteuren zu machen, gibt es Top-down-, Bottom-up- und hybride Ansätze.

Top-down bedeutet, dass Regeln eingegeben werden; z. B. die Robotergesetze aus der Kurzgeschichte *Runaround* von Isaak Asimov. Um Regeln auszulegen, zu konkretisieren und Konflikte zwischen ihnen aufzulösen, bedarf es jedoch reflektierender Urteilskraft. *Bottom-up* meint, dass basale Kompetenzen implementiert werden, woraufhin Roboter evolutionär oder durch Sozialisation moralisches Verhalten erlernen; sie werden derart insb. an Mitgefühl heranzuführen versucht (Loh 2017:27). Hier setzt Brooks (1999) an, während Misselhorn (2018: 136 ff.) in der Altenpflege eher um hybride Modelle bemüht ist. *Hybride* Ansätze bieten sich z. B. für Haushaltsroboter an, die mehr als nur einen Zweck haben, weshalb ihre Finalität (Teleologie) geringer, ihr Rahmen zur Anpassung an gegebene Umstände und zu deren Auswertung weiter gesteckt sein muss (Loh 2017: 28). Dreyfus (1985 und 1987) sprach der KI die dafür nötige *Intuition* ab.

24 Nach geltender Rechtslage kann nur ein Mensch *Arbeitnehmer* sein, wohingegen *Arbeitgeberin* auch eine *juristische* Person sein kann, die zwar nicht ohne Organe zu *handeln*, aufgrund technisch generierter und verarbeiteter Informationen aber u. U. mehr zu *wissen* vermag als ihre menschlichen Organwalter (vgl. Renner 2019; Horn 2014; Rohner, 2020; Freyler, 2021). Bei der in Rede stehenden *elektronischen* Persönlichkeit geht es weder um den Status der Arbeitnehmer:innen noch um den der Arbeitgeber:innen; vom *Robo-Boss* ist also nicht die Rede (vgl. Europäisches Parlament 2017).

25 Das Wort „humanitas" hat eine Bedeutungsspaltung in „Bildung, Erziehung" auf der einen Seite und in „Menschenfreundlichkeit, Wohlwollen" auf der anderen Seite erfahren; im frühen 19. Jahrhundert ist mit „Humanismus" eine systematische Erziehungslehre bzgl. des *Wahren, Schönen und Guten* assoziiert worden (Cancik 2011). Der antike Humanismus dürfte eher individualistisch ausgerichtet gewesen sein, im Renaissance- und Aufklärungsdenken mehr kollektivistisch und gesellschaftskritisch (Baab 2013). Trans- (TH) und Posthumanismus (PH) setzen bei humanistischen Auffassungen vom Menschen an und nehmen Diskurse mit Bezug zur philosophischen Anthropologie und Technikphilosophie in sich auf (Loh 2020a). TH verfolgt das Ziel einer Optimierung des Menschen, die gleichsam *durch* ihn hindurch in seine Transformation in ein posthumanes Wesen mündet. Zu *Cyborgs* i. S. v. technisch modifizierten Organismen s. Heilinger/Müller (2016). Das Spektrum der Strömungen ist breit, vgl. Groys/Hagemeister (2019), Benedikter/Siepmann, (2015). *Technologischer* PH zielt auf die Erschaffung einer artifiziellen Alterität, die das Menschliche gänzlich ablöst; *kritischer* PH hinterfragt die humanistisch vorgeprägten Dichotomien, z. B. Mann/Frau, Objekt/Subjekt oder Natur/Kultur, wobei er die Technik nur als eine *Pforte* nützt, die aus dem Anthropozentrismus und aus jeglichem Essenzialismus herausführt, eine Kritik der Wissenskulturen eröffnet und zu einem kritischen Selbst- und Weltverständnis geleitet oder zu geleiten gedacht ist, vgl. More (2013), Moravec (1988), Bostrom (2014), Braidotti (2014) und Haraway (1995).

26 Sorgner (2016) unterscheidet beim TH zwischen dem Anliegen eines *genetischen Enhancement* im Kohlenstoff-basierten TH und *Mind Uploading* im Silizium-basierten TH (vgl. Schneider 2008). Jonas (2003) bemerkte, die *tradierte* Ethik habe die Möglichkeiten, die sich schritt- und ansatzweise eröffnen, nicht im Blick gehabt; z. B. Kryonik zur Überbrückung bis zur Realisierung radikaler Lebensverlängerung (vgl. Knell 2015; Krüger 2010). Der Begriff „Enhancement" wird auf den pränatalen und den genetischen Bereich ebenso bezogen wie auf gesellschaftlichen, wobei er wohl sämtliche Methoden der technischen Optimierung des Menschen erfasst (Juengst 2007); inwieweit solche aber mit der menschlichen Würde vereinbar sind, harrt einer systematischen Erörterung (Bostrom 2003).

Der technologische PH weist philosophie- und geistesgeschichtlich Bezüge zu antiken *hylozoistischen* Tendenzen und zu René Descartes bzgl. des Dualismus von Körper und Geist auf (vgl. Moravec 1988: 9 ff. und 151 ff.). Als geistiger Vater wird Friedrich Nietzsche genannt, der in „Also sprach Zarathustra" das Bild des *Übermenschen* skizzierte, der *hier* für das *radikal Andere* steht (Fukuyama 2002; Zons 2021). Kurzweil (2013) hat sechs Phasen mit Blick auf die nahende *Singularität* umrissen, die das Leben des Menschen grundlegend verändern werde, wobei die vorletzte Phase die Verschmelzung technischer und menschlicher Intelligenz sei. In der letzten Phase „erwacht das Universum" (vgl. Sandberg 2013).

Dem kritischen PH geht es nicht oder weniger um *den* Menschen als vielmehr um unser Verständnis *vom* Menschlichen, das insofern zu überdenken sei, als das Denken in überkommenen *Kategorien* zu hinterfragen sei (vgl. Braidotti 2014: 22 ff.). Im Fokus steht also das Menschen*bild.* Zum *arbeitsrechtlich* mitgeprägten Menschenbild zählt die Idee, dass Arbeit und Freizeit *gleichwesentlich* für menschliche Selbstverwirklichung seien (Rebhahn 2012; Tomandl 2019: 31 ff.). Kritischer PH steht *unreflektiertem* anthropologischen Essenzialismus und Vorhaben in der philosophischen Anthropologie, das *Wesen* (die Essenz, Natur) des Menschen kategorial vom Wesen anderer Wesen zu scheiden, skeptisch gegenüber. Loh (2017c) denkt infolge- und stattdessen die Herausbildung einer *Alteritologie* an, die mit *endgültigen* Denk-Schemata bricht – das erinnert uns daran, was es mit der Philosophie auf sich hat: *Philosophie* ist „Kritik und Selbstkritik" (Zeidler 2017). Alles Denken ist *Schließen*, alle Kritik ist *Öffnen*; aus kritischer (Geistes-)Haltung erwachsen Rechtsstaatlichkeit und Demokratie (Pačić 2021: 9; ders. 2021a).

27 Vgl. z. B. Kollar/Ewerz (2012), Patloch (2020), Klups (2021), Mikfeld (2017), Risak (2017, 2019), Köck (2017), Gerdenitsch/Korunka (2019).

Colin Mackenzie / Alexander C. Bauer

Supporting Sales Professionals in Continuous Professional Development – a Framework for Training, Mentoring and Coaching

Colin Mackenzie
Edinburgh Napier University

Alexander C. Bauer
Wittenborg University of Applied Sciences

Abstract

Diese konzeptionelle Publikation zielt darauf ab, ein methodisches Instrument für Training, Mentoring und Coaching vorzustellen, das geeignet ist, die kontinuierliche berufliche Entwicklung des Vertriebsmanagements und der Mitarbeiter:innen im Vertrieb zu unterstützen.

Frühere Studien haben gezeigt, dass es vielen Mitarbeiter:innen im Vertrieb und Vertriebsführungskräften an Möglichkeiten zur Fortbildung und kontinuierlichen beruflichen Weiterentwicklung mangelt.

In diesem Beitrag wird ein Trainings-/Mentoring-/Coaching-Modell vorgestellt, welches sich auf Literatur aus den Bereichen des Verkaufscoachings, Vertriebstrainings und auf pädagogische Literatur stützt. Dieses Modell soll dazu eingesetzt werden, um dem Mangel an möglicher beruflicher Weiterbildung bei Mitarbeiter:innen im Vertrieb und Vertriebsführungskräften im KMU-Umfeld entgegenzuwirken. Die folgenden Forschungsfragen wurden daher gestellt:

1. Was ist der derzeitige Status der kontinuierlichen beruflichen Entwicklung im Vertriebsumfeld?
2. Wie kann ein kontinuierlicher beruflicher Entwicklungszyklus für Mitarbeiter:innen im Vertrieb implementiert werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen und um die bestehenden Stärken und Schwächen der Methoden zur persönlichen Entwicklung von Vertriebsmitarbeiter:innen zu verstehen, wurde zunächst eine intensive Literaturrecherche durchgeführt. In einem nächsten Schritt entwickelten wir ein konzeptionelles Instrument (Training/Mentoring/Coaching(TMC)-Cycle) unter Verwendung geeigneter Lerntheorien in Kombination mit bestehenden praxisorientierten Lehr- und Kompetenzentwicklungskonzepten. Im Anschluss wurde reflektiert, wie sich das konzeptionelle Instrument für eine Auswahl von Vertriebsmitarbeiter:innen bewähren könnte, indem eine interpretative phänomenologische Analyse der geführten Interviews mit langjährigen Expert:innen im Vertrieb durchgeführt wurde.

Das Modell „Training/Mentoring/Coaching“ (TMC) beginnt mit der „Einarbeitung“ und geht dann über „Sales Training“ zu „Mentoring“ und „Coaching“, bietet jedoch weiterführend einen gezielteren Ansatz zur Auffrischung von Fähigkeiten und Kenntnissen und damit ein neues Paradigma für die kontinuierliche berufliche Entwicklung. Durch Primärforschung anhand von halbstrukturierten Expert:inneninterviews, die interpretativ phänomenologisch analysiert wurden, konnte der Nutzen des TMC-Modells bei einer gezielt ausgewählten Gruppe von Vertriebsverantwortlichen reflektiert werden. Diese Untersuchung bestätigte Lücken in der laufenden Wissens- und Fähigkeitsschulung von Mitarbeiter:innen im Vertrieb, welche durch das TMC-Modell verkleinert werden konnten. Damit verbessern sich die Möglichkeiten der kontinuierlichen Weiterentwicklung bei Vertriebsmitarbeiter:innen.

Es wird argumentiert, dass der TMC-Ansatz ein wirksames und nützliches Instrument für Vertriebsverantwortliche, Führungskräfte im Vertrieb, Verkaufstrainer:innen und Personalverantwortliche darstellt. Das TMC-Modell dient als informativer Leitfaden für den Aufbau von Wissen und Fähigkeiten aus konstruktivistischer und sozialkonstruktivistischer Sicht. Es kann außerdem für Unternehmen nützlich sein, welche durch die Pandemie Vertriebsmitarbeiter:innen verloren haben und dennoch Fähigkeiten und Wissen im Vertrieb aufbauen und erhalten möchten.

This conceptual paper aims introducing a Training, Mentoring and Coaching methodological tool suitable for supporting the continuous professional development of sales management and staff.

Previous research highlights a lack of training opportunities for continuous professional development within a large range of sales managers and sales executives.

This paper introduces a training/mentoring/coaching cycle, underpinned by sales coaching and educational literature, and argues this should be adopted as an antidote for the lack of professional development within many small and medium-sized enterprises (SMEs) sales managers and sales executives. The following research questions were raised:

1. *What is the current state of continuous professional development within the B2B sales environment?*
2. *How can a continuous professional development cycle be implemented for salespersons?*

To answer them, our objectives were to read the literature with a view of understanding existing weaknesses and strengths in personal sales development methods within sales personnel. As the next step, we created a conceptual tool (Training/Mentoring/Coaching (TMC) cycle) using appropriate learning theories combined with existing practice-based teaching and skill development concepts. Finally, it was reflected on how the conceptual tool could dovetail into the sales learning journey of sales professionals by applying interpretative phenomenological analysis on the conducted interviews.

The 'Training/Mentoring/Coaching' (TMC) cycle approach begins with 'induction' then progresses to 'mentoring' and 'coaching'; however, it continues to offer a more targeted approach to refresh skills and knowledge, and thus a new paradigm for continuous professional development. Primary research in the form of semi-structured expert interviews using interpretative phenomenological analysis was used to reflect on the usefulness of the TMC concept on a group of sales managers who had also performed as sales personnel. This research confirmed gaps in sales professionals' knowledge and skills training that the TMC cycle could fill.

It is argued that this TMC approach will provide an effective and useful tool for sales managers, sales executives, trainers and HR practitioners. It acts as a guide for building knowledge and skills from both constructivist and social constructivist perspectives. This approach also supports business recovery, especially for those companies who have lost sales staff during the pandemic.

1 Introduction: the importance of sales development

In the post-pandemic world, where businesses must recover revenue and profit, there is a need for business to focus on sales, including the development of sales staff *(Emerging from the Pandemic*, 2021). This study supports these business requirements by examining the continuous professional development (CPD) of sales personnel and suggesting improvements.

Within practitioner and academic literature there is a perception of a fragmented approach with existing training regimes for sales executives, demonstrating an inadequacy of skills development and knowledge retention (Cleary/Martin 2017, Schenk/Dickie 2017).

The sales training and development of sales managers is important in both attracting sales managers but also in organisational success (Garrido/Perez/Anton 2005). It can be argued that this not only applies to sales managers but also to sales personnel. The success of salespeople is often dependant on the ongoing support given to them, and investment enhances job satisfaction and organisational commitment (Pettijohn/Pettijohn/Taylor 2009).

Sales training is cited by managers as one of the most often used methods of improving productivity (Katzell/Guzzo 1983). Research by Roman, Ruiz and Munuera (2002) suggests that sales force training does make them more effective, whilst Zoltners, Prabhakant, and Lorimer (2008) concluded that an enhanced sales force through development offers opportunities to increase revenue.

Gordon, Shepherd, Lambert, Ridnour, and Weilbaker (2012), discovered that engagement in sales training varied enormously between organisations; however, if training is not sustained, there is a tendency for both sales managers and salespersons to revert to less effective sales behaviours. Sales professionals have developmental needs to fulfil their potential (Gordon et al. 2012; Longenecker/Mallin/Ragland 2013; Reid et al. 2017).

Therefore, development of sales managers/people is important both for their personal development and organisational benefit. However, this raises the questions of the effectiveness of training and what is required to improve the CPD of sales professionals.

This led us to examine methods of sales development at the individual level in order to construct a methodology that offers a cost-effective process for continuous professional development.

Aim and Objectives

Following from the importance of developing sales professionals we identified an aim of producing a methodological tool suitable for supporting the continuous professional development of sales management and staff. The following questions are set as guidelines to fulfil this aim with regard to sales professionals:

1. What is the current state of continuous professional development within the B2B sales environment?
2. How can a continuous professional development cycle be implemented for sales persons?

The objectives were:

1. To read the literature with a view of understanding existing weaknesses and strengths in personal sales development methods within sales personnel,
2. Create a conceptual tool using appropriate learning theories combined with existing practice-based teaching and skill development concepts.
3. Reflect on how our concept could dovetail into the sales-learning journey of a selection of sales professionals by using interpretative phenomenological analysis.

2 Identifying strengths and weakness of current sales training approaches

Despite the perceived importance of sales training many regimes are often ineffective (Salopek 2009). There can be a variety of reasons why sales training fails such as: a failure to define business and personal needs, incorrect sales knowledge, personal attribution, failure of action and engagement, practice, accountability and continuous improvement (Schultz/Doerr 2011). Honeycutt et al. (2001) suggest important parameters for the maximum benefit of a training programme, and they identified at least four dependencies: the length of time the training lasts, retention of the trained employees, the differences between untrained and trained employees, and the variation in performance. Aragón-Sánchez, Barba-Aragón, and Sanz-Valle (2003) argue that training success depends on the correct execution of the sales training process, including analysis of training needs, development and implementation of a suitable training plan and evaluation. There is also a plethora of sales training methods available, such as, but not exclusively, Need-based/Problem-solving selling (Rackham 2020), Adaptive selling (Weitz/Sujan/Sujan 1986), Solution selling (Bosworth 2002), Relationship or Trust-based selling (Ingram 1996) and Challenger sales techniques (Dixon/Adamson 2011). This suggests the sales-training journey of a salesperson/manager could be regarded as potentially evolving and contextual.

Cron, Marshall, and Singh (2005) recognised that there should be focus on a full range of salesperson competencies with a commitment to continual learning throughout salespeople's careers.

Bradford, Rutherford, and Friend (2017) conclude that personal sales learning is best achieved by a combination of training, mentoring and coaching as these differing components allow for the transfer of knowledge and skills. Internal networking can also contribute to sales success (Steward/Walker/Hutt/Kumar 2010).

Understanding and separating the concepts of selection/induction, training, mentoring and professional coaching address different aspects of CPD (Abbott/Stening/Atkins/Grant 2006). Lassk, Ingram, Kraus, & Mascio (2012) cite weaknesses in continuous development especially when roles of salespeople have become more challenging with intensified emphasis on accountability and the importance of cultural diversity combined with the changing nature of technology.

The concept of CPD goes beyond the teaching of a particular method selling.

‘Sales coaching’ is an important development intervention for salespeople and has been cited as “the most common intervention tool used by sales managers to develop their salespeople” (Nguyen/Artis/Plank/Solomon 2019: 219). Sales coaching is also claimed to be a catalyst to improving sales results, employee retention and staff morale (Shawn 2013). Longenecker, Ragland & Mallin (2014) concluded from a study of sales managers that performance expectations and feedback from a wide variety of multi-sources including coaching, mentoring, and 360° processes were important to those interested in developing their professional skills. This was based on earlier studies suggesting that companies are not particularly effective at developing their sales personnel (Longenecker et al. 2013; Shepherd/Gordon/Ridnour/Weilbaker/Lambert 2011).

Kakavelakis, Felstead, Fuller, Jewson, and Unwin (2008) concluded that salespeople quickly lose their empathetic skills taught during training. Any improvement methodology should therefore include personal reflection and develop the ability to have feedback and/or reflect on personal practice. Drake-Knight (2012) suggest that coaching and training are important factors in effective sales performance, and they require standards, consistency and sustainability. Training, when given, should be ‘spaced’ for greater self-confidence (Kauffeld/Lehmann-Willenbrock 2010).

However, a practical difficulty in implementing CPD through training, coaching and mentoring is that practitioners and academic researchers are not always clear on the differences between ‘mentoring’ and ‘coaching’ and these terms are often used interchangeably (Marshall 2008). This is compounded by different shades of meaning of the terms in Europe and America (Fielden/Davidson/Sutherland 2009).

Research therefore suggests that any continuous development programme should include the following items: timeous and appropriate induction, training, clear definitions and opportunities for skill and knowledge reflection, evaluation and correction.

2.1 Creating a conceptual model

The literature suggests the importance of induction, training (sales, product, and, when relevant, leadership and management), mentoring and coaching. The TMC cycle (Fig. 1) is an outcome which is derived from the literature illustrating the differences between the stages of personal and ongoing development of salespeople, using not only the information from the literature on sales development but also applying these to key learning theories. In designing the TMC, we considered the Kolb model of experiential learning (Kolb 2005, 2015) and person-to-person modelling involved in Bandura’s (1971) Social Learning Theory. These theories are aligned with coaching, mentoring and lifelong learning (Griffith 2005). A concept of a cycle of training, mentoring and coaching (TMC) was introduced in order to create a structured approach. The cycle permits opportunities to incorporate variation in learning styles (Riener/Willingham 2010)

combined with reflective practices that support deeper learning (Moon 2007). It also allows for 'spaced-learning', the ability to learn how to walk one step at a time (Toppino/Gerbier 2014).

The TMC takes into consideration the benefits outlined by mentoring and coaching (Nguyen et al. 2019) and action research; these are areas that support CPD (Kennedy 2005).

It should be noted that individual knowledge development needs are contingent and variable and therefore suitable processes will have to be installed to ensure appropriate selection and delivery. The execution of this approach encourages sales managers to consider both a social constructionist perspective (the co-creation of perceived need) and a constructionist perspective (internal reflection of performance).

There was some confusion in the literature between terms used both by practitioners and academics. Therefore, the terms used need to be clearly defined.

Figure 1: Training, Mentoring and Coaching (TMC) cycle

2.2 Definitions

Within this paper the authors differentiate between coaching and mentoring. Coaching involves asking questions and enabling coachees to ask for themselves "what is my next stage of development?" Coaching can be considered "to include any tactical developmental conversations between the manager and the salesperson" (Khandelwal Das/Kumar Upadhyay 2014: 13). Mentoring involves talking about their own relevant personal experience (Rosinksi 2004). Mentoring can

also involve: listening, asking questions, sharing knowledge, and being a dynamic relationship (Cox/Bachkirova/Clutterbuck 2014).

This can mean a more experienced person demonstrating to a protege; however, the subject of effective mentoring is wide, and its success can have multiple dependencies, not least of which is the mentee's perception of their mentor may influence outcomes (Haggard/Dougherty/Turban/Wilbanks 2011).

We define 'sales mentoring' primarily as 'a dyadic relationship for the transfer of sales knowledge', and 'sales coaching' as 'supporting the ongoing self-discovery and reflection of sales knowledge in practice with the aim of skill, knowledge and attitude development'. From the different perspectives of coaching and mentoring we define 'sales coaches' as people who act as 'facilitators' and 'sales mentors' as people who give specialist advice and recommendations from experience.

'Sales training' as per the authors´ definition is 'the transfer of knowledge and sales-skills' and 'sales induction' is 'the selection process and basic company introduction of systems, process, ethics and additional necessary knowledge that needs to be imparted before a salesperson can move onto their main role'.

2.3 Explanation of the components of the TMC cycle

As businesses and individuals go through change at different rates, it would not be prudent to be overly prescriptive about the content and methods involved in the cycle stages. The cycle stages outlined below are indicative. The approach is therefore designed to be individual and organisationally contextual, with each relevant stakeholder involved in the detail to match their needs.

The cycle stages are summarised briefly below.

Induction

This may involve ensuring sales professionals are familiar with the organisational systems or processes required to complete a sale. Other examples may include order recording and the customer relationship management (CRM) system. It may also entail understanding the values and culture of the organisation and an in-depth training on the professional and ethical policies, not only of the organisation but also of those specifically relevant to the sales department.

Sales Training

This is about gaining the knowledge required to undertake effective sales.

This may be formal or informal training or modelling and may include product/service knowledge and learning the building blocks of effective selling. It is not simply about product training.

Sales Mentoring

At this stage a formal and informal mentoring programme is established. This involves transferring knowledge gained of the sales process into skills practice, feedback and encouragement.

Sales Coaching

During the coaching stage the sales professional is asked questions relevant to their performance to enhance their own responsibility for self-development. Essentially this encourages a shift from an etic perspective to a personal emic developmental evaluation.

Organisations may consider a mixture of individual or team sales coaching depending on context.

Reintroduction

This may involve sales professionals supporting newcomers by explaining the importance of the sales processes or generally becoming more proficient in their use of the CRM system.

Reacquaintance

Our research suggests that experienced salespeople would appreciate a 'refresh'. Reacquaintance is about updating existing knowledge and skills, whether this is about understanding the selling techniques or sales strategies required for new products, a revision of the sales process, identification and reflection of areas that need to be re-thought, revisited, or simply forgotten. It may include more sophisticated thoughts around updated ethical selling or methods to deepen the psychological contract in sales (Mackenzie 2021).

Targeted Sales Mentoring

At this stage in the sales knowledge cycle the individual studies areas for improvement. The areas will have emerged from reflections during the Reacquaintance process.

Targeted Sales Coaching

Targeted coaching should be designed to change the gear of sales professionals, to embed the habit of continuous learning and reflection and prepare them to become a sales mentor, sales coach or coaching supervisor. In the continuation stages, 'sales coaching' can be more specialist or focussed on different aspects of personal development, such as sustainability, resilience or well-being, perhaps, through alternative coaching methods to support personal development,

for example, Ontological Coaching (Seiler 2003) or Transactional Analysis Coaching (Cox et al. 2004).

Listening to the experiences of sales personnel – the aim

The literature helped identify the problems and supported the conceptual development of the TMC. However, we undertook additional research with the aim of identifying how the TMC cycle could potentially benefit the development of a specific group of sales professionals. The objectives of the study included understanding the 'lived-in' sales learning journey of a group of sales personnel in order to understand their experience.

3 Methodology

The approach chosen was interpretative phenomenological analysis (IPA) (Smith/Flowers/Larkin 2012), which is both a methodology and a method of analysis. This method is particularly useful for exploring the 'lived experience' of a particular group (Smith 2004).

IPA allows for idiographic study, that is a set of 'particular people' in a 'particular context'. In this case, a sample of sales personnel, who have had experience as salespeople and sales management from Austrian SMEs.

Data collection was effected through semi-structured interviews. In order to demonstrate clarity of themes and interpretation, analysis was undertaken using IPA (Smith et al. 2012) and thematic analysis (Braun/Clarke 2019; Javadi/Zarea, K. 2016). The open questions did not presuppose the knowledge of the researchers' definitions, or of the TMC cycle, the authors just wanted to hear the respondents' own words and their description of how, in practice, they treat their sales executives and how they were treated themselves.

Follow-up questions were used to achieve understanding or clarity of any terms used.

Although it may be possible to move from the 'specific' to the 'general' (Smith et al. 2012), this particular research was designed to aid our reflection -- not to make generalisations.

3.1 Sample

All interviewees were at senior sales levels having several years of business-to-business (B2B) sales experience work in Austrian SMEs. They all performed, or had performed, the role of salesperson and sales manager. Four identified as male, one female. All were within the age range of 30-45 years old.

Smith et al. (2012: 51) recommend sample sizes of between three and six participants for effective IPA. The sample size in this study was five. This was a purposively selected, and carefully situated sample designed to hear the voices of a group of sales practitioners. This type of sample is useful in understanding particular experiential phenomena (Smith et al. 2012) and allowed us to use participants' words to give practical expression of how our approach is relevant and can be employed to address contextual issues.

3.2 Interview Questions

In order to explore the extent that Induction/Training/Mentoring and Coaching play within existing SMEs the initial open question was: "Can you explain the employee developmental journey of your sales professionals from joining to now? In other words, can you explain a) their initial introduction to the company of any sales support you give them, b) your own developmental journey as a sales professional". Depending on the answer, the researchers asked relevant subsequent questions for clarity. The subsequent questions were: "Is there a structured way to learn sales skills for beginners?", "Is there a sales training programme for experienced managers?", "Is there a possibility for sales managers to reflect on their work?". During the interviews, most interviewees commented already on training programmes they are missing. Therefore, the closing question of the interview "What training would you like to receive?" connected the earlier answers and information given.

4 Analysis

This section plays the 'voices' of the participants through the IPA and a summary of our interpretation using comments and a thematic analysis table (Table 1).

From the interviews four themes were identified:

1) Sales is mostly training on the job
2) Training is focused on management topics and process and product knowledge
3) Reflection of experienced sales managers is minimal
4) No sales training regimes at senior sales levels

The development journey of sales managers was described in a similar way by all interviewees. It was revealed that sales managers often "jump into cold water" without proper preparation. Training is done on the job and the focus is more on work processes and product knowledge rather than on sales skills. As one interviewee describes it:

> *"We are looking for experienced sales managers from the industry, so we do not have to train them. The training is on the job, no matter if we hire an experienced sales manager*

> *or a junior and is focused mostly on processes within the company and on product knowledge. Sales is learned on the job, sometimes by trial and error."*

Companies seem to lack having a structured way to learn sales skills for beginners. All interviewees reported about general onboarding processes in place, but these onboarding qualifications focus mostly on product and process knowledge:

> *"There is no structured way. My training was learning on the job. Training/Seminars were focused on product knowledge and some knowledge training such as payment terms and international commercial terms."*

Other interviewees reported very pragmatic on-the-job training:

> *"There is training on-the-job, but no special sales training. If we recognise that someone needs training, we can organize this individually."*

The interviewees also mentioned a so-called individual approach when we asked the follow-up question "Is there a sales training programme for experienced managers?" This is mostly seen as the employees' personal responsibility:

> *"There is not structured programme, you can ask the HR department for a training but it is not encouraged. There is also no special budget. There is no active promotion of seminars and training."*

This suggests that sales training is considered a relatively low priority. The attitude reported by the interview partners revealed that there is a focus on product and process knowledge, but sales skills and competences is something that is expected to be developed along with the job itself.

It was also revealing that sales, in comparison to other disciplines such as finance and controlling, has no certain skill levels or certified skills:

> *"...colleagues in finance/controlling position will go through a very structured training programme (tax, finance regulations, etc.) but sales managers focus mostly on product features/product knowledge to be used in the sales process."*

For junior sales managers, training on-the-job sometimes includes some sales skills training and occasional basic seminars on sales skills. When it comes to more experienced managers, training options are missing. In the best case, there is the option for the sales manager to decide on certain seminars; however, this is rarely in the planning budget. This could represent as a training barrier and suggests that there is no active training culture in place in the interviewed SMEs.

In the best cases, senior sales managers have the option to reflect by presenting successful projects as well as failures in the form of international sales meetings to each other, an option to compare best practices, or worst-case examples but still an opportunity to learn from each other. The interview partners did not report a personal reflection process. Any reflection was about comparing results:

> *"Sales is steered by numbers and therefore, the reflection or success is also measured by the sales figures."*

All interviewees agreed that there are potentially several options for additional training at junior and senior levels. The "wish list" was extensive, showing that there are several topics missing in the current sales training process, ranging from soft skills to strategic training:

> *"... What I miss is training to understand different cultures, to develop a tailor-made strategy for the customer, use of new sales channels..."*

All managers considered themselves as skilled sales managers with a proven track record of successes. What the sales manager were missing, besides a structured advanced training, was feedback and reflection on their techniques and skills:

> *"Clear strategic sales training is missing. Sales skills on all levels (for example, pricing strategies). For experienced sales managers: Resilience, lucky loser and new sales talk trainings and reflection on used techniques."*

One interviewee summarised his recommendations for future training as follows:

> *"We think that the further development of sales competences will be an important topic. Some sales managers lack sales competences, communication competences and do not think outside of the box."*

The research gave a voice to specific CPD deficiencies within a sector (as shown in Table 1 below).

Table 1: Thematic analysis: Labels and Definitions

Theme 1: Sales is mostly training on the job: Sales is very often perceived as a "jump" into duty, training is offered only on the job. "Trial and error" are common patterns. Experienced sales staff will assist during the training period – but in an unstructured manner.
Theme 2: Training is focused on management topics and process and product knowledge: Training is offered, especially during onboarding of new staff. However, the training is mostly focused on management topics (leadership skills, time management, team management, conflict management, presentation skills), process knowledge and product knowledge and only partially on basic sales training (negotiation training, conversation training). Strategic sales training is missing.
Theme 3: Reflection of experienced sales managers is minimal: Experienced sales managers are not aware of their mistakes, success is taken for granted, failures are not analysed in a strategic way to be able to overcome them in the future. Development of new business as well as handling existing customers and business models are often done by a "gut feeling" – driven by instinct rather than strategy and facts.
Theme 4: No sales training regimes at senior sales levels: Training is mostly basic and offered at junior sales manager level. Topics around sales are basic negotiation, presentation skills and basic product training. For experienced managers, mostly product training is offered to develop further sales through more product knowledge to bring forward an argument during sales negotiations.

5 Discussion and reflection

This sample highlighted rudimentary sales training, with little or no personal reflection and no progressive approach to CPD within this group of sales personnel. Even though this was a small sample, it shared similar desires in outcomes and training weaknesses as had been indicated by previous US research (Shepherd et al. 2011).

As other researchers have concluded (Cleary et al. 2017) talent selection, management and development of SME sales professionals may be, in many instances, considered opportunistic or haphazard. In this sample there was little in the way of formal development of sales managers and little thought given to any structured continuous development. The results also supported previous research that sales managers would appreciate and support opportunities for CPD (Longenecker et al. 2013).

Professional sales is multi-faceted. It is about gaining knowledge, developing and maintaining effective habits and attitudes.

In summary: 1) Sales training is mostly training on the job, 2) Management training is focused on management topics, processes and product knowledge, 3) Reflection of experienced sales managers is minimal, and 4) No sales training regimes at senior sales levels.

In some cases, the themes revealed an absence of professional training and development. Where sales training is found, depth of content is missing. For experienced managers, the chance for reflection, feedback and discussion is minimal. Many “advanced training” options centre around management and soft skills topics rather than sales.

The introduction of the TMC system could address the issues highlighted by this group. The formal aspects of the induction stage address the introduction required by salespeople and sales managers. It makes clear the requirement for different knowledge levels and skills and can be adapted to personal circumstances, depending on the experience and position of the salesperson. The TMC’s mentoring and coaching processes would address the lack of reflection and CPD. The progressive nature of the cycle supports additional learning and skill development missing at senior levels, whether this is at management or senior salesperson level.

The inference drawn from the research suggests there is potentially several similar organisations where there is opportunity for significant improvement in the support that can, and should, be given to sales managers and sales executives within SMEs. In order to address the weaknesses of talent management in the sales field, there needs to be a focus on supporting continuous development of professional knowledge and skills. The research does not generalise but does suggest a level of ‘transferability’, that is, if organisations share the same context, then there may be scope to consider whether the TMC cycle can be specifically contextualised to introduce a CPD programme into the organisation. Organisations interested in the retention, training and continuous development of their sales staff should consider implementing the TMC cycle.

5.1 Limitations and future research

Development of this concept is open to several critiques. There is likely to be a possible debate between the application of the learning theories and the concept design. Whilst it is possible to make inferences from ‘the particular’ to ‘the general’, the associated IPA was limited to a specific group. The approach may be relevant, and it may be helpful for researchers to identify and provide increased detailed examples of sales groups in the same position to support contextual transferability. Additional research may be conducted across different organisational sectors for potential additional applications for the TMC methodology.

It is also accepted that IPA interpretation can be impacted by the etic and emic experiences of the researchers, who have, between them, over fifty years in the sales industry. The researchers’ personal axiology is likely to have had some influence on understanding the dialogue between their prior experience and the words given to them by the sales personnel interviewed. We would like to suggest that further research may be required to give guidance on the antecedents of effective sales coaching/mentoring or potential coaching supervision and mentor training that is potentially required to support the implementation of these recommendations. Further research is also required to establish the best methods of implementation, cost effectiveness and to evaluate the concept in practice.

5.2 Conclusion

The literature identified the importance of training in sales performance, the need for CPD and supported the conceptual design of the TMC cycle.

It has been said that sales coaching is often most effective at the 'rookie' stage (Rich 1998). However, the completed objective of listening to a particular group of sales personnel identified that continuous professional development should include a reappraisal of process and personal skills at different stages of the sales professionals' journey. Their experiences allowed us to reflect on the application of the TMC framework in addressing weaknesses in their CPD and we may consider how this may be transferable under similar contexts. Enhancing thinking around training, mentoring, and coaching, prevents a 'one-stop shop for all'. This supports 'individualised consideration'; designed to build improved employee/manager understanding, a cornerstone of Transformational Leadership (Bass/Riggio 2014). It is expected that the TMC cycle will be of interest not only to sales managers, but also to HR professionals, trainers, and sales educationalists. This approach also supports business recovery, especially those companies who have lost sales staff during the pandemic.

By investing in sales managers and sales executives, organisations will create another unique selling proposition (USP), that is, their own co-constructed sales methodology and methods.

6 References

Abbott, G.N. / Stening, B. / Atkins, P. / Grant. A. (2006): Coaching expatriate managers for success: Adding value beyond training and mentoring. In: Asia Pacific journal of human resources, 44 (3), 295-317.

Aragón-Sánchez, A. / Barba-Aragón, I. / Sanz-Valle, R. (2003): Effects of training on business results. In: The International Journal of Human Resource Management, 14 (6), 956-980.

Badrinarayanan, V. / Dixon, A. / West, V. / Zank, G. (2015): Professional sales coaching: an integrative review and research agenda. In: European Journal of Marketing, 49 (7/8), 1087-1113.

Bandura, A. (1977): Social learning theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bass, B. / Riggio, R. (2014): Transformational leadership. New York: Routledge.

Bradford, S. / Rutherford, B. / Friend, S. (2017): The impact of training, mentoring and coaching on personal learning in the sales environment. In: International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 15 (1), 133-151.

Bosworth, M. T. (2002): Solution selling: Creating buyers in difficult selling markets. New York: McGraw-Hill Education.

Braun, V. / Clarke, V. (2019): Reflecting on reflexive thematic analysis. In: Qualitative research in sport, exercise and health, 11 (4), 589-597.

Cleary, R. / Martin. A. (2017): Stop the Insanity! Training the Right People to Become Sales Leaders. In: LIMRA's MarketFacts Quarterly, 3, 52-55.

Cron, W. L. / Marshall, G. W. / Singh, J. / Spiro, R. L. / Sujan, H. (2005): Salesperson Selection, Training, and Development: Trends, Implications, and Research Opportunities. In: The Journal of personal selling & sales management, 25 (2), 123-136.

Cox, E. / Bachkirova, T. / Clutterbuck, D. (2014): The complete handbook of coaching. Los Angeles: SAGE.

Dixon, M. / Adamson, B (2011): The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation. New York: Portfolio Penguin.

Drake-Knight, N. (2012): Training and coaching boost performance of sales staff at B&Q: Model makes its mark at do-it-yourself retailer. In: Human Resource Management International Digest, 20 (1), 14-17.

Emerging from the Pandemic (2021): International Journal of Sales Transformation, Emerging from the pandemic. Special Report 7.5. https://customerattuned.com/wp-content/uploads/2021/12/journal-7-5-Emerging-from-the-pandemic42.pdf (Accessed May 27, 2022).

Fielden, S. L. / Davidson, M.J. / Sutherand, V.J. (2009): Innovations in coaching and mentoring: implications for nurse leadership development. In: Health services management research: an official journal of the Association of University Programs in Health Administration, 22 (2), 92-99.

Giglio, L. / Diamante, T. / Urban, J. M. (1998): Coaching a leader: Leveraging change at the Top. In: Journal of Management Development, 17, 93-105.

Griffiths, K. (2005): Personal coaching: A model for effective learning. In: Journal of Learning Design, 1(2), 55-65.

Garrido, M.J. / Perez, P. / Anton, C. (2005): Determinants of sales manager job satisfaction: an analysis of Spanish industrial firms. In: The International Journal of Human Resource Management, 16 (10, 1934-1954.

Gordon, G.L. / Shepherd, C.D. / Lambert, B. / Ridnour, R.E. / Weilbaker, D.C. (2012): The training of sales managers: current practices. In: Journal of Business & Industrial Marketing, 27 (8), 659-672. https://doi.org/10.1108/08858621211273600 (Accessed May 19, 2022)

Haggard, D. / Dougherty, T. / Turban, D. / Wilbanks, J. (2011): Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. In: Journal of Management, 37 (1), 280-304.

Honeycutt E. / Kiran Karande, K. / Attia, A. / Steven, D.M. (2001): An utility based framework for evaluating the financial impact of sales force training programs. In: The Journal of Personal Selling and Sales Management, 21 (3), 229-238.

Ingram, T.N. (1996): Relationship Selling: Moving from rhetoric to reality. In: Mid-American Journal of Business, 11 (1), 5.

Javadi, M. / Zarea, K. (2016): Understanding Thematic Analysis and its Pitfall. In: Journal of Client Care, 1 (1), 34-40.

Katzell, R.A. / Guzzo, R.A. (1983): Psychological approaches to productivity improvement. In: American Psychologist, 38 (4), 468-472.

Kakavelakis, K. / Felstead, A. / Fuller, A. / Jewson, N. / Unwin, L. (2008): Making a sales advisor: The limits of training instrumental empathy. In: Journal of Vocational Education and Training, 60 (3), 209-221.

Kauffeld, S. / Lehmann-Willenbrock, N. (2010): Sales training: Effects of spaced practice on training transfer. In: Journal of European Industrial Training, 34 (1), 23-37.

Kennedy, A. (2005): Models of Continuing Professional Development: a framework for analysis. In: Journal of In-service Education, 31 (2), 235-250.

Kolb, A. Y. / Kolb, D. A. (2005): Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. In: Academy of Management Learning & Education, 4 (2), 193-212.

Kolb, D. (2015): Experiential learning: experience as the source of learning and development. New York: Pearson Education.

Khandelwal Das, K. / Kumar Upadhyay, A. / Das, S. (2014): Getting stellar sales performance: why sales managers' mentoring, coaching and technology capabilities make the difference. In: Development and Learning in Organizations, 28 (5), 13-16.

Lassk, F. / Ingram, T.N. / Kraus, F. / Di Mascio, R. (2012): The Future of Sales Training: Challenges and Related Research Questions. In: Journal of Personal Selling & Sales Management, 32 (1), 141-154.

Longenecker, C.O. / Mallin, M. / Ragland, C.B. (2013): The sales manager development gap: are leaders equipped to 'walk the walk?. In: The Journal of Selling & Major Account Management, 13, 64-70.

Longenecker, C.O. / Ragland, C.B. / Mallin, M. L. (2014): Developing high performance sales managers: key practices for accelerating growth. In: Development and Learning in Organizations, 28 (2), 10-13.

Mackenzie. C. (2021): Psychological contract. In: International Journal of Sales Transformation, edition 7.3, 16-18.

Marshall, P. (2008): The Differences between coaching and mentoring. In: Energy Processing Canada, 40 (4), 28.

Moon, J. (2007): A handbook of reflective and experiential learning: theory and practice. London: Routledge.

Nguyen, C.A. / Artis, A.B. / Plank, R.E. / Solomon, P.J. (2019): Dimensions of effective sales coaching: scale development and validation. In: Journal of Personal Selling & Sales Management, 39 (3), 299-315. https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1621758. (Accessed November 20, 2021).

Pettijohn, L.S. / Pettijohn, C.E. / Taylor, A.J. (2009): Retail sales training: activities and effects on job satisfaction, organizational commitment, turnover and customer orientation. In: Marketing Management Journal, 19 (1), 46-57.

Rackham, N. (2020): SPIN®-selling. London: Routledge.

Riener, C. / Willingham, D. (2010): The Myth of Learning Styles. Change: The Magazine of Higher Learning, 42, 32-35.

Rich, G.A. (1998): The constructs of sales coaching: Supervisory feedback, role modelling and trust. In: The Journal of Personal Selling & Sales Management, 18(1), 53-63.

Reid, D.A. / Plank, R.E. / Peterson, R.M. / Rich, G.A. (2017): Examining the use of sales force management practices. In: Journal of Business & Industrial Marketing, 32 (7), 974-986.

Roman, S. / Ruiz, S. / Munuera, J.L. (2002): The effects of sales training on sales force activity. In: European Journal of Marketing, 36 (11), 1344-1366.

Rosinski, P. (2010): Coaching across cultures. Boston: Nicholas Brealey Publishing.

Salopek, J.J. (2009): The power of the pyramid. In: Training & Development, 63 (5), 70-75.

Schenk, T. / Dickie, J. (2017): Sales Managers: Overwhelmed and Underdeveloped: 2017 CSO Insights Sales Manager Enablement Report. Miller Heiman Group. https://www.brainshark.com/sites/default/files/2017-cso-insights-sales-manager-enablement-report.pdf (Accessed June 21, 2022).

Shawn, P. (2013): Sell more with sales coaching: practical solutions for your everyday sales challenges. Hoboken: John Wiley & Sons.

Shepherd, C.D. / Gordon, G.L. / Ridnour, R.E. / Weilbaker, D.C. / Lambert, B. (2011): Sales manager training practices in small and large firms. In: American Journal of Business, 26 (2), 92-117.

Schultz, M. / Doerr, J. (2011): Why Sales Training Fails. RAIN Group. https://whitepapers.lakewoodmediagroup.net/sites/default/files/Why%20Sales%20Training%20Fails.pdf. (Accessed January 4, 2022).

Sieler, A. (2003): Coaching to the Human Soul: The biological and somatic basis of ontological coaching. Blackburn North: Newfield Institute, Australia.

Smith, J.A. (2004): Reflecting on the development of interpretative phenomenological analysis and its contribution to qualitative research in psychology. In: Qualitative Research in Psychology, 1 (1), 39-54.

Smith, J.A. / Flowers, P. / Larkin, M. (2012): Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research. London: Sage.

Steward, M.D. / Walker, B.A. / Hutt, M.D. / Kumar, A. (2010): The Coordination Strategies of High Performing Salespeople: Internal Working Relationships That Drive Success. In: Journal of the Academy of Marketing Science, 38 (5), 550-566.

Toppino, T.C. / Gerbier, E. (2014): About practice: Repetition, spacing, and abstraction. In: The Psychology of Learning and Motivation, 60, 113-189.

Weitz, B.A. / Sujan, H. / Sujan, M. (1986): Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. In: Journal of Marketing, 50 (4), 174-191.

Zoltners, A.A. / Prabhakant, S. / Lorimer, S.E. (2008): Sales Force Effectiveness: A Framework for Researchers and Practitioners. In: The Journal of personal selling & sales management, 28 (2), 115-131.

Christian Marquart / Richard Pircher

Virtuelle Führung im Homeoffice in der COVID-19-Pandemie[1]

Christian Marquart
selbständiger Coach und Unternehmensberater

Richard Pircher
FH des BFI Wien

Abstract

Das Stadt-Wien-Kompetenzteam „New Work, New Business" der Fachhochschule des BFI führte in Kooperation mit dem Unternehmen Lindlpower Personalmanagement von Juni bis August 2021 eine Onlinebefragung zur virtuellen Führung im Kontext der Corona-Krise durch. Themenschwerpunkte der Befragung waren Aspekte virtueller Methoden- und Führungskompetenzen der Führungskräfte, Unterschiede bezüglich Generationengruppen und die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen. 205 Personen füllten den Fragebogen ausreichend vollständig aus, von denen mehr als die Hälfte der Generation X und 36,1 % der Generation Y zuzurechnen sind. Mehr als die Hälfte sind im Senior oder mittleren Management tätig. Zur Toolnutzung wurde festgestellt, dass E-Mails und Videotelefonie am häufigsten verwendet werden. Die wahrgenommene digitale Kompetenz kann die Beziehung zur Führungskraft statistisch signifikant vorhersagen. Die Umsetzung virtueller Führungsfunktionen wird überwiegend als gut beurteilt, und es konnten keine Unterschiede zwischen Geschlechtern oder Altersgruppen festgestellt werden. Zum Vertrauens- und Beziehungsaufbau dient weiterhin das persönliche Gespräch. Social Collaboration Tools (Asana, Slack, Trello, Teams, etc.) werden kaum genutzt. Eine weitere wesentliche Erkenntnis ist, dass die wahrgenommene Beziehungsqualität zur Führungskraft die wahrgenommene Medienkompetenz der Führungskraft beeinflusst. Dieser Zusammenhang ist jedoch nur dann relevant, wenn die Wahrnehmung der eigenen Medienkompetenz (sehr) gut ist. Die Selbsteinschätzung der eigenen Medienkompetenz sowie der von Führungskräften liegt mehrheitlich bei gut bis sehr gut. Allerdings wurden mehrheitlich altgediente Kommunikationsmittel im Homeoffice verwendet.

The City of Vienna Competence Team "New Work, New Business" of the University of Applied Sciences BFI Vienna conducted an online survey on virtual leadership in the context of the Corona crisis in cooperation with the company Lindlpower Personalmanagement in summer 2021. 205 people completed the questionnaire in sufficient detail, with more than half belonging to Generation X and 36.1% to Generation Y. More than half work in senior or middle management. The main topics of the survey were aspects of virtual methodological and leadership competencies of managers, differences between generational groups and the relationship between managers and employees. Regarding tool usage, it was found that emails and video telephony are used most frequently. Perceived digital competence can statistically significantly predict the relationship with the manager. The implementation of virtual leadership functions is predominantly rated as good and no gender differences or differences between age groups could be identified. Face-to-face meetings continue to be used to build trust and relationships. Social collaboration tools are hardly used. Another important finding is that the perceived quality of the relationship with the manager influences the perceived media competence of the manager. However, this correlation is only relevant if the perception of one's own media competence is (very) good. The majority of

1 Vielen Dank an Mag.ª Alexandra Eperjesi-Hefner, MIM (Geschäftsführerin Lindlpower Personalmanagement) für die tatkräftige Unterstützung bei der empirischen Erhebung und bei Prof.in (FH) Mag.a Barbara Waldhauser, BSc. (Hons) MA bei deren quantitativer Auswertung.

managers' self-assessment of their own media competence is rated as good to very good, but this must be seen in the context of the fact that the majority of media used in the home office are limited to traditional means of communication.

Key Words: virtuelle Führung, Führung auf Distanz, new work, homeoffice, collaboration, digitale Kompetenz

1 Einleitung

Am 31. Dezember 2019 wurde die Weltgesundheitsorganisation über den ersten aufgetretenen Fall einer an COVID-19 erkrankten Person informiert. Die rasante Verbreitung dieses Virus löste eine Welle zahlreicher Aktivitäten aus, um die Pandemie einzudämmen. Maßnahmen auf individueller, nationaler sowie organisationaler Ebene wurden im Sinne eines möglichst effektiven Krisenmanagements umgesetzt.

In Österreich wurde mit März 2020 ein nationaler Lockdown ausgerufen, der Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen vor große Herausforderungen stellte. Arbeitgeber:innen waren folglich mit der Situation konfrontiert, ihre Mitarbeiter:innen nach Möglichkeit von zuhause aus arbeiten zu lassen. Um eine virtuelle Zusammenarbeit überhaupt zu ermöglichen, mussten neue Technologien bereitgestellt werden.

Bis vor Corona wurde Homeoffice in 75% der österreichischen Unternehmen nur von wenigen Einzelpersonen oder sehr begrenzten Zielgruppen genutzt. Seit März 2020 gaben 80% der österreichischen Unternehmen bekannt, dass sich der größte Teil der Mitarbeiter:innen im Homeoffice befanden. In nahezu 60% der Unternehmen wurde vorübergehend Homeoffice als einziger Arbeitsrahmen etabliert (Kellner/Korunka/Kubicek/Wolfsberger 2020).

Diese durch eine Pandemie ausgelöste Welle des zunehmend virtuellen Zusammenarbeitens stellt einen wichtigen Meilenstein in der Transformation zu einer neuen Arbeitsrealität dar; sie beeinflusst und verändert die Arbeitswelt, wie sie vor der COVID-19-Pandemie bestanden hat (Umbs 2020). Zu Beginn stellte die dringende Bereitstellung und Eingliederung von neuen Technologien – wie beispielsweise Microsoft Teams, Zoom, WebEx, u.v.m. – eine große Herausforderung für Unternehmen dar. Mittlerweile nutzen rund 85% der österreichischen Unternehmen unterschiedliche Kommunikationstools für die Arbeit im Homeoffice (Kellner/Korunka/Kubicek/Wolfsberger 2020).

Der Begriff Führung wird definiert als planende, koordinierende und kontrollierende Tätigkeiten in Gruppen und Organisationen (vgl. Staehle 1994). Sie kann danach als wesentlicher Faktor der Zusammenarbeit gerade in einer solchen Ausnahmesituation gesehen werden, da sie die Steuerung und gemeinsame Zielsetzung als zentrale Aufgabe hat (Bartsch et al. 2020; Krehl/Büttgen 2022). Es kann hinterfragt werden, welchen Einfluss die plötzliche Veränderung der Rahmenbedingungen durch die Pandemie wiederum auf die Führung hatte. Führungspersonen mussten auch bei virtueller Zusammenarbeit weiterhin ihre Aufgaben erfüllen, obwohl dabei

kaum mehr auf die zuvor meist dominante persönliche Kommunikation und Interaktion „face to face“ zurückgegriffen werden konnte. Diese stark veränderte Situation stellte neue Herausforderungen an Führung und Zusammenarbeit (Talu/Nazarov 2020) und führt zur Schlussfolgerung: „Leadership practices must adapt to new remote or virtual conditions for effective leadership and sustainable performance“ (Contreras et al. 2020).

2 Veränderung von Führung durch Digitalisierung

Kotter (1990) beschreibt, dass Führungskräfte 80% ihrer Zeit mit Interaktion verbringen. Bereits seit längerer Zeit wird damit gerechnet, dass Manager:innen verstärkt in einer Onlineumgebung arbeiten werden und dass dadurch auch die Art der dafür geeigneten Führung von einem direktiven zu einem partizipativen sowie konsultierenden Führungsstil und von einem traditionellen Führungsverständnis hin zu dem einer verbindenden Führungskraft verändern würde (Korzynski 2013). In der durch COVID-19 ausgelösten Krisensituation scheint sich diese Vermutung zu bestätigen (Jankelova et al. 2021; Eichenauer et al. 2022).

Aus den oben genannten Gründen muss die brisante Situation des Lockdowns und der nahezu flächendeckenden Homeoffice-Situation in Unternehmen als große Herausforderung betrachtet werden. Insbesondere die zentrale Bedeutung der Interaktion lässt sich nämlich nicht mehr in der davor dominanten persönlichen Form face-to-face umsetzen. Obwohl schon zuvor fernmündliche und elektronische Kommunikationsmedien verwendet wurden, so war doch – wie oben erwähnt – eine starke Verschiebung zu bemerken: Persönliche Treffen wurden großteils oder vollständig durch virtuelle ersetzt. Verbale Kommunikation war neben der schriftlichen weiterhin möglich, aber nicht mehr face-to-face, weshalb elektronische Möglichkeiten zur audiovisuellen Kommunikation verstärkt genutzt wurden.

Eine Kompetenz, die als „E-leadership“ bezeichnet wird, erhält dadurch eine plötzlich stark gestiegene Bedeutung. Definiert wird sie als „the effective use and blending of electronic and traditional methods of communication. It implies an awareness of current ICTs [Anm.: information and communication technologies], selective adoption of new ICTs for oneself and the organization, and technical competence in using those ICTs selected“ (Van Wart et al. 2019). Diese Kompetenz umfasst laut Van Wart et al. (2019) wiederum „6 core e-competencies which are e-communication, e-social skills, e-team building skills, e-change management, e-technological skills, and e-trustworthiness“. Dabei kann von einer engen Vernetzung von Führung, Zusammenarbeit und entsprechenden Kompetenzen ausgegangen werden: „Digital leadership impacts digital collaboration, and then digital collaboration impacts digital skill“ (Saputra et al. 2021).

Obwohl es noch keine gut etablierte Definition von E-leadership gibt, kann angenommen werden, dass virtuelle Führung als ein Teilbereich von E-leadership zu betrachten ist (Cortellazzo et al. 2019; Gierlich-Joas et al. 2020). Chamakiotis et al. (2021) betonen die gegenseitige Beeinflussung

von E-leadership und Virtual Teams (VT): „Leadership, or e-leadership, has been recognised as an important contributor to, and a prerequisite for, VT success in the existing VT literature".

Virtual Teams werden allgemein definiert als „(organisational/project) teams that are dispersed across boundaries and that collaborate via information and communication technologies (ICTs) to accomplish an organisational task or project" (Chamakiotis et al. 2021). Es wird empfohlen, in Hinblick auf die Führung von VTs zu unterscheiden in „three types of factors: (a) those that we knew from the VT literature pre-Covid-19 (i.e., trust and engagement); (b) those that we knew from before too but whose meaning and significance have changed (i.e., relationships/guanxi); and (c) new ones related to the Covid-19 context explicitly (i.e., work-life boundaries and digital well-being)" (Chamakiotis et al. 2021).

Festhalten lässt sich somit, dass es für Führungskräfte mit zunehmender Virtualisierung notwendig wird, sich Kompetenzen bezüglich Wahl und Anwendung von digitalen Medien und virtueller Führung anzueignen. Zunehmende Virtualisierung erfordert auch eine Adaption des Führungsstils tendenziell in Richtung Partizipation. Die durch COVID-19 ausgelöste Situation hatte einen speziellen Einfluss darauf.

Zu den weiteren Herausforderungen für Führungskräfte in einer zunehmenden digitalisierten Welt führten Lindner und Greff 2019 eine qualitative und quantitative Studie durch. Aufbauend auf bisherigen Publikationen, die sich mit der Thematik der Herausforderungen virtueller Führung beschäftigten (siehe dazu Müller 2018; sowie Creusen et al. 2017), setzten sie ihren Fokus auf die Perspektive von Führungskräften. In einem ersten Schritt wurde ein Roundtable-Gespräch mit Führungskräften aus verschiedenen Branchen und Ländern geführt, das die Identifikation und Formulierung von drei Kernherausforderungen erlaubte:

1. Generationenorientierte Führung (Unterschiede in IT-Affinitäten verschiedener Generationen)
2. Agile Führungskompetenzen
3. Virtuelle Führung

Diese drei bereits vor COVID-19 identifizierten Themen bilden den Fokus unserer Studie. Laut Lindner und Greff (2019) sind Führungskräfte vermehrt mit der Etablierung neuer Arbeitsmodelle und somit neuer Konzepte zu zeit- und ortsunabhängiger Arbeit konfrontiert. Dies impliziert die Zunahme von Remote Arbeit/Homeoffice und das Führen von räumlich verteilten Teams. Führung muss daher vermehrt aus der Distanz stattfinden, und es empfehlen sich spezielle Instrumente zur Steuerung von Mitarbeiter:innen.

Die Autoren befragten 66 Führungskräfte mit einem Schwerpunkt auf den Branchen Gesundheit/Soziales, Automobil, IT und Consulting. Die Hälfte der Befragten stammten aus KMUs (kleine und mittlere Unternehmen), also Unternehmen mit bis zu 249 Mitarbeiter:innen. Als Basis für

diese quantitative Befragung dienten die Erfolgsfaktoren virtueller Führung von Akin und Rumpf (2013), gereiht nach der ihnen jeweils zugeschriebenen Wichtigkeit (Lindner/Greff 2019):

1) Coaching/Mentoring durch die Führungskraft
2) Festlegung von Gruppen- und individuellen Zielen
3) Spezielle Aufgaben- und Rollenverteilung zum Motivationserhalt
4) Organisation persönlicher Treffen zum Erhalt von Vertrauen zwischen Teammitgliedern
5) Fortschrittskontrolle der Arbeitsaufgabe (mit deutlichem Abstand)

Auf Basis der Ergebnisse leiten Lindner und Greff folgende konkrete Handlungsempfehlungen für die Optimierung virtueller Führung ab:

1) Bewusstsein schaffen (virtuelle Führungskompetenz gewinnt zunehmend an Bedeutung)
2) Aneignung von virtuellen Führungsmethoden per learning by doing und Selbststudium wird ermöglicht
3) Mitarbeiter:innen coachen und motivieren
4) Klare Rollen und Ziele definieren
5) Mitarbeiter:innen vertrauen
6) Aufgaben passend delegieren

Es lässt sich also aufgrund dieser Studie zusammenfassen: In einer digitalisierten Welt kommt den Aufgaben von Führungskräften besonders hohe Bedeutung zu – insbesondere spielen verschiedene digitale sowie interpersonelle Kompetenzen, die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen und konkrete Unterstützungsmaßnahmen für die Mitarbeiter:innen im virtuellen Setting eine Rolle.

Bereits vor COVID-19 wurden erforderliche Kompetenzen für virtuelle Führung im Rahmen von E-leadership identifiziert. Dabei wurde in der Forschung auch die Frage nach dem Einfluss des Alters von Führungskräften und Mitarbeiter:innen sowie nach erhöhter Partizipation betrachtet.

3 COVID-19 und Führung

Wie bereits anfangs erwähnt, waren vor allem Führungskräfte im vergangenen Jahr einer sehr besonderen Situation ausgesetzt – neben dem kontinuierlichen Vorgang der zunehmenden Digitalisierung: COVID-19 hat sie vor neue Herausforderungen gestellt. Hierzu wollen wir auf die Studie von Talu und Nazarov (2020) zurückgreifen. Zentrale Themen derer waren eine Analyse des Managementstils, eine Messung der benötigten Führungskräftekompetenzen sowie die Frage nach der wichtigsten Vision und dem innovativsten Zugang während dieser COVID-19-Pandemie. 40 Führungskräfte von Klein- und Mittelbetrieben wurden zur Beantwortung dieser Fragestellungen im Zeitraum zwischen 01.07. und 31.08.2020 befragt. Die Ergebnisse

führen zu einem Anforderungskatalog an Führungskräfte zur besseren Bewältigung der Ausnahmesituation. „Organizations need to apply measures to demonstrate a positive attitude of protection and care towards their employees, to adapt to new work schedules, and to build effective team relationships despite challenges“, wird die zentrale Schlussfolgerung daraus zusammengefasst. Eine Führungskraft sollte demnach vor allem in einer Ausnahmesituation wie der durch COVID-19 ausgelösten …

- die Interessen anderer über die eigenen stellen.
- über emotionale Stabilität und Intelligenz verfügen.
- sich auf Integration und Kollaboration fokussieren.
- Verantwortung innerhalb des Teams verteilen um in komplexen Problemsituationen die Entscheidungsqualität zu optimieren.
- vielfältige Kommunikationsmedien nutzen.
- Informationen regelmäßig und klar zur Verfügung stellen bzw. proaktiv informieren.
- mit sämtlichen Stakeholder:innen regelmäßig, offen und flexibel kommunizieren.
- sich schnell auf Veränderungen einstellen.
- eine klare zielorientierte Vision haben.
- Risiko nicht scheuen.
- eine innovative, langfristige und strategisch orientierte Denkweise fördern, um Wettbewerbsvorteile auszubauen.
- durch Kreativität verhärtete Muster durchbrechen.
- regelmäßig innovative digitale Medien einführen, um auf aktuelle Veränderungen adäquat reagieren zu können.
- kohärent, flexibel, emotional stabil, involviert sein und die Meinungen von Mitarbeiter:innen in seine:ihre Entscheidungen miteinbeziehen.

3.1 Aufgaben- und Beziehungsorientierung bei COVID-19

Bartsch et al. (2020) führten eine Studie zu Führungsverhalten in einer durch die COVID-19-Krise verursachten digitalen Transformation durch. Damit konnten sie Schlussfolgerungen für die erfolgreiche Führung von Service-Mitarbeiter:innen in der COVID-19 Pandemie ableiten. Es wurde die Effektivität der Führung auf die Arbeitsleistung der Service-Mitarbeiter:innen und die Relevanz der digitalen Reife untersucht. Die Autorinnen sammelten Daten von 206 Service-Mitarbeiter:innen, die aufgrund der COVID-19-Pandemie unerwartet in ein virtuelles Arbeitsumfeld wechseln mussten.

Als Schlussfolgerung fassen die Autorinnen zusammen, dass es eine aufgaben- und beziehungsorientierte Führung erfordert, um die Arbeitsleistung in einem virtuellen Umfeld während der Krisensituation aufrechtzuerhalten. Weiters wurde geschlossen, dass sowohl die individuelle Jobautonomie der Servicemitarbeiter:innen als auch der Teamzusammenhalt eine bedeutsame Rolle spielen.

Krehl/Büttgen (2022) untersuchten, welche Praktiken von Führungskräften angesichts der Herausforderung von COVID-19 eingesetzt wurden, wie sich unterschiedliche Tools dafür eigneten und was die Effektivität von Führung förderte bzw. behinderte.

Identifiziert wurden die folgenden vier Praktiken der virtuellen Führung: „(1) solve problems collaboratively and monitor team progress, (2) create space for socialising and teambuilding, (3) make the team feel supported and encourage feedback and (4) communicate to build a virtual culture of trust". Generell wurde festgestellt, dass Beziehungsorientierung stärker betont wurde als Aufgabenorientierung. Das richtige digitale Tool zu wählen, wurde als Herausforderung wahrgenommen. Es wurde eine Vielzahl an Tools eingesetzt, doch Videokonferenzen erwiesen sich offenbar als besonders geeignet. Mehrere Faktoren besitzen einen Einfluss auf die Effektivität der Führung, die von den Autorinnen wie folgt unterteilt wurden (Krehl/Büttgen 2022):

3 Faktoren bezogen auf aufgabenorientierte Führungspraktiken:

1. „team commitment to standard tools for 'solve problems collaboratively and monitoring team progress'"
2. „avoid too much fragmentation": „we recommend that leaders be aware that the more tools they use within the team, the more complex the daily set-up will be"
3. Zeitmanagement: „we recommend that leaders smartly organise their daily calendars (e.g. including enough breaks and alternating between seatwork and meetings), while keeping in mind that constant use of digital tools is tiring" und dass sie die Mitarbeiter:innen beim Zeit- und Aufgabenmanagement unterstützen

3 Faktoren bezogen auf beziehungsorientierte Führungspraktiken:

4. „support effective communication instead of control"
5. „to make their teams feel supported, effective leaders should take an active role in facilitating a meeting, engage their teams and encourage everyone to participate and contribute"
6. „to improve socializing and teambuilding, effective leaders should make sure to set up virtual coffee breaks"

Insgesamt ziehen die Autorinnen die Schlussfolgerung, dass die Wahl der geeigneten digitalen Tools häufig eine komplexe Herausforderung für die Führungskräfte darstellte. Ein iterativer Trial-and-error-Zugang führt idealerweise zu einem individuellen „leadership-technology-portfolio", um mit der Komplexität umzugehen (Krehl/Büttgen 2022).

3.2 Das Alter und virtuelle Führung bei COVID-19

Bezüglich des Alters der Führungskräfte und Mitarbeiter:innen wurden gegensätzliche Schlussfolgerungen für die virtuelle Führung und Zusammenarbeit aus empirischen Studien gezogen.

Das Alter wird in der Zeit mit COVID-19 mehrfach als (sehr) relevant betrachtet (z.B. Raišiene 2020; Urick 2020; Mahmoud et al. 2020). Als wesentliche Themen wurden identifiziert: „Intergenerational Issues During the COVID-19 Crisis: […] Focus on generational labels/identities, Technology, Change/Handling crisis, Motivation to interact/Engage in virtual work, Knowledge transfer" (Urick 2020). Sehr grundlegende Themen, vor allem für das Verhalten in einer Krisensituation wie der mit COVID-19, sind demnach alterssensitiv. Der Umgang mit neuen Technologien liegt nahe als potenziell wichtiger Themenbereich in einer weitgehenden Virtualisierung der Zusammenarbeit und Führung. Wie motiviert Führungskräfte sind, diese Führung virtuell umzusetzen, erscheint als ein weiterer wichtiger Punkt. Die Haltung bezüglich der Zusammenarbeit und dem Wissenstransfer scheint sich tendenziell auch über die Generationen hin zu verändern. Dieser Trend dürfte von hierarchischer Führung in Richtung partizipativer gehen.

Es wird ein differenzierter Zugang beim Management unterschiedlicher Generationen bzw. Altersgruppen empfohlen: „Service organisations with diverse generational composition should adopt new measures of workplace agility to survive interminable disruptions (e.g. the coronavirus disease 2019 [COVID-19] pandemic)" (Mahmoud et al. 2020), lautet auch eine zentrale Empfehlung dieser Autor:innen. Es wurden für die Generationen X, Y und Z unterschiedliche motivatorische Schwerpunkte gefunden: „Generation Z is more sensitive to amotivation than Generation X and Generation Y. Extrinsic regulation-material is a valid source of overall work motivation for Generation Z only. Only Generation X values extrinsic regulation-social as a source of employees' overall motivation. So is introjected regulation by Generation Y. Unlike Generation Z, both Generation X and Generation Y employees value identified regulation as a source of overall work motivation. Finally, intrinsic motivation contributes more to Generation Z employees' overall work motivation than it does for Generation X and Generation Y" (Mahmoud et al. 2020).

An der Einteilung in Generationen besteht auch Kritik: „It is advisable that leaders do not attempt to manage an assumed 'COVID-19 generation' (see Rudolph/Zacher 2020a) but rather adopt an individual-focused life-span perspective on their followers' development, performance, and well-being" (Rudolph et al. 2021).

Noch konkreter sei Vorsicht geboten bei der praktischen Umsetzung von Generationen-Modellen: „although practitioners are encouraged to consider applications of 'age management' that are informed by evidence, they should be cautioned to avoid various pitfalls of 'generations management'." Praktikern wird empfohlen, bewusst „age management" zu betreiben, allerdings: „Given the wide-sweeping global impact of COVID-19, it makes the most practical sense to consider the effects of this pandemic crisis for workers of different ages rather than to make assumptions about 'generation' membership" (Rudolph et al. 2021; vgl. auch Rudolph/Zacher 2020; Lindner/Greff 2019). Es wird zwar angenommen, dass virtuelle Teamarbeit besser für jüngere Mitarbeiter:innen geeignet ist, aber das ist eine noch unüberprüfte Schlussfolgerung und sollte deshalb nicht unkritisch übernommen werden (Rudolph et al. 2021).

Zusammenfassen lässt sich somit, dass das Alter von Führungskräften tendenziell ein wichtiger Faktor für deren Umgang mit Krisen und virtueller Führung ist. Vor pauschalierenden Aussagen und Zuweisungen ist jedoch zu warnen. Vor allem die strikte Einteilung in Generationengruppen ist mit Bedacht durchzuführen.

4 Fazit der Literaturanalyse und Hypothesen

Aus der oben zusammengefassten Literaturanalyse lassen sich folgende Schlussfolgerungen für die virtuelle Führung während der COVID-19-Krise ableiten:

- Neben digitalen IT-Kompetenzen inklusive deren zielführender Auswahl kommt interpersonellen Kompetenzen eine besonders hohe Bedeutung zu.
- Das Alter sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeiter:innen wird als bedeutsam eingeschätzt, aber auch kontrovers diskutiert.
- Im Kontext von COVID-19 wird eine erhöhte Bedeutung eines partizipativen, beziehungsorientierten Führungsstils festgestellt.
- Parallel dazu erscheint die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen als zunehmend bedeutsam.

Auf folgende Forschungsfragen wollen wir uns für unsere Studie innerhalb Österreichs konzentrieren (mit Verweis zu den untenstehenden Hypothesen):

- Wie beeinflussen sich die Beziehung zur Führungskraft und deren wahrgenommene digitale Kompetenz? (H1a, H1b, H1c, H3, H5)
- Welche Unterschiede sind bei Führungskräften bezüglich der Umsetzung virtueller und analoger Führungsaufgaben festzustellen? (H3, H4)
- Unterscheiden sich die Generationengruppen (Babyboomer, Gen X, Gen Y, Gen Z) bezüglich Wahrnehmung der Umsetzung virtueller Führungsfunktionen durch die Führungskraft und bevorzugte Kommunikationsmedien? (H2a, H2b, H6)

Aus der Literaturanalyse wurden folgende Hypothesen für die vorliegende Studie abgeleitet:

H1a: Die wahrgenommene digitale Kompetenz der Führungskraft beeinflusst die Beziehung zur Führungskraft.

H1b: Die Beziehung zur Führungskraft beeinflusst die wahrgenommene digitale Kompetenz der Führungskraft, wobei Richtung und/oder Stärke dieser Beziehung davon abhängen, ob der:die Mitarbeiter:in den Anspruch stellt, dass die Medienkompetenz der Führungskraft im Vergleich zu ihm:ihr selbst besser, etwa gleich oder schlechter ist.

H1c: Die Beziehung zur Führungskraft beeinflusst die wahrgenommene digitale Kompetenz der Führungskraft, wobei Richtung und/oder Stärke dieser Beziehung davon abhängen, ob der:die Mitarbeiter:in die eigene Medienkompetenz als schlecht, neutral oder gut einschätzt.

H2a: Generationengruppen (Babyboomer, Gen X, Gen Y, Gen Z) unterscheiden sich im Hinblick auf ihre Wahrnehmung der Umsetzung virtueller Führungsfunktionen durch die Führungskraft.

H2b: Führungskräfte unterscheiden sich in der Qualität der analogen und virtuellen Umsetzung von Führungsaufgaben.

H3: Je nach Grad an Remote Work im Zeitpunkt der Untersuchung messen die Führungskräfte Führungsaufgaben betreffend ihrer persönlichen Motivation unterschiedlich hohe Bedeutung zu.

H4: Die Bewertung der Instrumentenwahl beeinflusst die virtuelle Führungskompetenzzuschreibung der Führungskraft.

H5: Führungskräfte im Top-Management, Führungskräfte im mittleren Management und Personen ohne Führungsaufgaben unterscheiden sich in Hinblick auf die von Ihnen bevorzugten Medien.

H6: Je nach Generationengruppe (Babyboomer, Gen X, Gen Y, Gen Z) unterscheiden sich die Teilnehmer:innen in Hinblick auf die von Ihnen bevorzugten Kommunikationsmedien.

5 Methodische Vorgehensweise

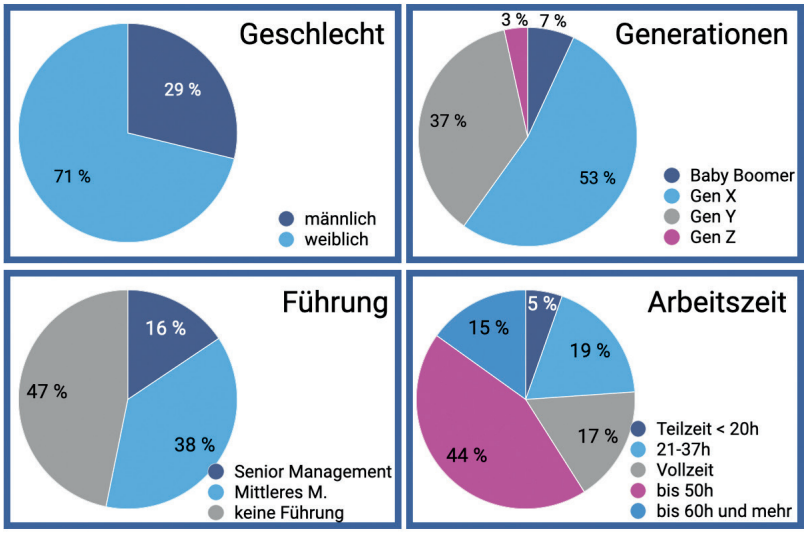
Die Untersuchung wurde als Querschnittsstudie angelegt und die Daten wurden mittels Onlineumfrage erhoben. Die Führungskräfte wurden via E-Mail und Social Media kontaktiert und mittels willkürlicher Stichprobe aus Unternehmen in ganz Österreich rekrutiert. Zielgruppe für die Untersuchung waren Personen mit und ohne Führungsrolle in einem aufrechten Dienstverhältnis, Selbstständige mit Führungsaufgaben und – zu einem geringeren Anteil – Personen im öffentlichen Dienst, die Erfahrung mit Remote Work/Homeoffice hatten. Nicht einbezogen wurden Personen, die zum Zeitpunkt der Befragung nicht erwerbstätig waren, die als Einpersonenunternehmen (EPU) weder geführt werden noch eine Führungsrolle innehaben oder die zu keinem abgefragten Zeitpunkt im Homeoffice arbeiteten.

Die Onlineumfrage war von Juni bis August 2021 (11.6.21 bis 30.8.21) verfügbar. 320 Personen hatten die Umfrage begonnen. Jedoch wurden 87 Datensätze, bei denen mind. ein Fragebereich unvollständig oder zu weniger als 60% ausgefüllt war, nach Analyse auf Auffälligkeiten als missing-at-random ausgenommen (Gottschall et al. 2012; Mazza et al. 2015; Siddiqui 2015). Der so verbleibende Datensatz wurde außerdem um Personen bereinigt, die im relevanten Zeitraum

nicht erwerbstätig waren (*n* = 4), von denen aufgrund der Selbstdefinition als selbständig/ohne Führungsfunktion angenommen werden kann, dass es sich um EPUs handelt (*n* = 2), und die weder vor noch während der Corona-Lockdowns im Homeoffice gearbeitet hatten (*n* = 7). Die verbleibende Stichprobe (*n* = 205) übersteigt geringfügig die empfohlene Mindestschwelle von *n* = 200 (Boomsma/Hoogland 2001) für komplexe Modelle und kann folglich als geeignet für die zu testenden Hypothesen betrachtet werden.

Die verbleibende Stichprobe (*n* = 205) umfasste 59 Männer und 146 Frauen. Die Teilnehmer:innen waren zwischen 21 und 66 Jahre alt (*M* = 42,71, *SD* = 9,71). Betrachtet man Generationengruppen[2], waren die Generation X (52,2%) und Generation Y (36,1%) die am stärksten vertretenen Gruppen. 32 Teilnehmer:innen sind Führungskräfte im Senior Management, 77 Personen im mittleren Management, und 96 Teilnehmer:innen haben keine Führungsrolle inne.[3] 23,9% der befragten Personen gaben an, in Teilzeit zu arbeiten, 17,1% arbeiten Vollzeit und mehr als die Hälfte (59%) mehr als 40 Stunden pro Woche.

Abbildung 1: Das Sample



Die Teilnehmer:innen waren zum überwiegenden Teil Akademiker:innen (77,1%). Auffällig ist der hohe Anteil von Teilnehmer:innen aus der Bildungsbranche. Dass Branchen mit einem hohen bis ausschließlichem Anteil an Wissensarbeiter:innen vertreten waren, ist durch die Adressierung von Menschen mit Remote-Work-Erfahrung zu begründen. 103 Teilnehmer:innen sind in KMUs, also Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeiter:innen, tätig und sind damit im Sample gegenüber Personen, die in großen Unternehmen (>250 Mitarbeiter:innen) tätig sind (*n* = 86) geringfügig übervertreten (Statistik Austria 2022).

2 Für die Einteilung der Generationengruppen wurden folgende Geburtsjahrgänge berücksichtigt: Babyboomer: 1956 – 1965, Generation X: 1966 – 1980, Generation Y: 1981 – 1995, Generation Z: 1996 – 2021.

3 Senior Management impliziert die Führung von Führungskräften, mittleres Management die Führung von Personen ohne Führungsaufgabe.

Die Teilnehmer:innen erhielten keine Entschädigung, jedoch wurde pro ausgefülltem Fragebogen ein Euro an eine Forschungseinrichtung gespendet.

Der Onlinefragebogen bestand aus soziodemografischen Fragen (Geschlecht, Alter), Fragen zum beruflichen Status (Führungsrolle, Ausmaß der Erwerbstätigkeit, etc.) sowie selbsterstellten Items zur Arbeitssituation vor und während der Corona-Krise (z.B. „Wie hat sich der Anteil des Homeoffice während der verschiedenen Phasen des letzten Jahres für Sie gestaltet?"), Medienwahl und Medienkompetenz (z.B. „Wie zufrieden sind Sie damit, wie das jeweilige Instrument in der Kommunikation mit Ihrer Führungskraft eingesetzt wird?"), Führungskompetenz (z.B. „Folgende Funktionen empfinde ich durch meine Führungskraft analog (im persönlichen Kontakt) und virtuell (in der virtuellen Kommunikation) umgesetzt"), Beziehung zur Führungskraft (z.B. „Wie beurteilen Sie die virtuelle Zusammenarbeit mit Ihrer Führungskraft?") und Stellenwert von Führung (z.B. „Als wie wichtig empfinden Sie die folgenden Führungsaufgaben für Ihre persönliche Motivation").

6 Ergebnisse

6.1 Deskriptive Analyse

Die Qualität der Beziehung zwischen Mitarbeiter:innen und Vorgesetzen wurde als Konstrukt aus Frage 20 („Die Beziehungsqualität zu meiner direkten Führungskraft würde ich wie folgt beschreiben") und Frage 22 („Wie beurteilen Sie die virtuelle Zusammenarbeit zwischen Ihrer Führungskraft und Ihnen?") errechnet. Die interne Reliabilität war akzeptabel (Cronbach's α = .712) und im Durchschnitt wird die Beziehungsqualität als gut berichtet. Es gibt keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen den Geschlechtergruppen (t = 0.70, p > 0.05).

Die virtuelle Führungskompetenzzuschreibung wurde mittels Frage 14 („Welche Aussage betreffend der Medienkompetenz Ihrer direkten Führungskraft trifft am ehesten zu?") erhoben und weist vier kategoriale Levels auf („Meine FK erscheint unsicher im Umgang mit alten und neuen Kommunikationsinstrumenten" bis „Meine FK erscheint im virtuellen Kontakt souverän, professionell und äußerst authentisch"). Die Einschätzung der digitalen Kompetenzen der Führungskraft durch die Teilnehmer:innen ist überwiegend positiv.

Die Wahrnehmung der Umsetzung virtueller Führungsfunktionen durch die Führungskraft wurde als Konstrukt aus den Items zur virtuellen Führung in Frage 23 gebildet. Die interne Konsistenz dieser Variable war sehr gut (Cronbach's α = .942). Im Durchschnitt bewerten die Teilnehmer:innen die Umsetzung virtueller Führungsfunktionen als gut und es konnten keine Geschlechterunterschiede festgestellt werden (siehe Tabelle). Ähnlich wurde die Wahrnehmung der Umsetzung analoger Führungsaufgaben aus den Items zur analogen Führung in Frage 23 gebildet. Auch hier war die interne Reliabilität sehr gut (Cronbach's α = .909). Die Teilnehmer:innen bewerten auch

die Umsetzung analoger Führungsaufgaben als gut, ohne dass es Geschlechterunterschiede gibt (siehe Tabelle).

Die Bedeutung von Führung für die Motivation wurde als Konstrukt aus den Items zur Wichtigkeit von Führungsaufgaben zur persönlichen Motivation in Frage 24 gebildet (Cronbach's α = .877). Die Durchschnittswerte für das Gesamtsample und getrennt nach Geschlechtern findet sich in Tabelle 1.

Die Bewertung der Instrumentenwahl wurde aus den Items von Frage 13 („Wie zufrieden sind Sie mit dem Einsatz des jeweiligen Instruments in der Kommunikation mit Ihrer Führungskraft?"), berechnet. Die interne Reliabilität ist noch akzeptabel (Cronbach's α = .606) konnte aber auch durch den Wegfall von Items nicht erhöht werden. Die Zufriedenheit ist im Durchschnitt gut und es konnten keine Unterschiede zwischen den Altersgruppen festgestellt werden.

Tabelle 1: Deskriptive Analyse der Untersuchungsvariablen

	Full sample	Geschlecht		
		männlich (n = 59)	weiblich (n = 106)	t
Beziehungsqualität	7.96 (1.69)	7.83 (1.58)	8.01 (1.74)	0.70 (n.s.)
Umsetzung virtueller Führungsfunktionen	41.17 (12.78)	40.39 (12.48)	41.48 (12.93)	0.55 (n.s.)
Umsetzung analoger Führungsfunktionen	42.32 (11.08)	41.83 (10.93)	42.52 (11.18)	0.40 (n.s.)
Bedeutung von Führung für die Motivation	47.85 (7.88)	49.03 (6.83)	47.38 (8.24)	-1.32 (n.s.)
Zufriedenheit Medienwahl	10.43 (2.86)	10.97 (2.93)	10.21 (2.81)	-1.72 (n.s.)

6.2 Hypothesentests

H1a: Die wahrgenommene digitale Kompetenz der Führungskraft beeinflusst die Beziehung zur Führungskraft.

Die durchgeführte lineare Regressionsanalyse zeigt, dass die wahrgenommene digitale Kompetenz die Beziehung zur Führungskraft statistisch signifikant vorhersagen kann ($F_{(3,201)}$ = 13.35, $p < .001$) und die wahrgenommene digitale Kompetenz 16.6% der Varianz der wahrgenommenen Beziehungsqualität erklärt (adjusted R^2 = 15.4%), was nach Cohen (1988) einem kleinen Effekt entspricht.

H1b: Die Beziehung zur Führungskraft beeinflusst die wahrgenommene digitale Kompetenz der Führungskraft, wobei Richtung und/oder Stärke dieser Beziehung davon abhängen, ob der:die Teilnehmer:in den Anspruch stellt, dass die Medienkompetenz der Führungskraft im Vergleich zu ihm:ihr selbst besser, etwa gleich oder schlechter ist.

Unter Verwendung des Makro PROCESS v3.5 von Hayes (2012) wurde untersucht, ob der Anspruch an die Medienkompetenz der Führungskraft ein Moderator der Beziehung zwischen Beziehungsqualität und wahrgenommener digitaler Kompetenz der Führungskraft war. Das Gesamtmodell war statistisch signifikant $F_{(5, 199)} = 8.79$, $p < .001$, was eine mittlere Effektgröße ($R^2 = .18$) nach Cohen (1988) ergab. Allerdings sagt der Interaktionsterm Beziehungsqualität x Anspruch an die digitale Medienkompetenz keine zusätzliche Varianz in der wahrgenommenen digitalen Kompetenz signifikant voraus ($\Delta R^2 = .015$, ΔF (2,199) = 0,96, p =.385).

Dies deutet darauf hin, dass der Anspruch an die digitale Medienkompetenz der Führungskraft den Effekt der Beziehungsqualität auf die Einschätzung der digitalen Kompetenz nicht beeinflusst.

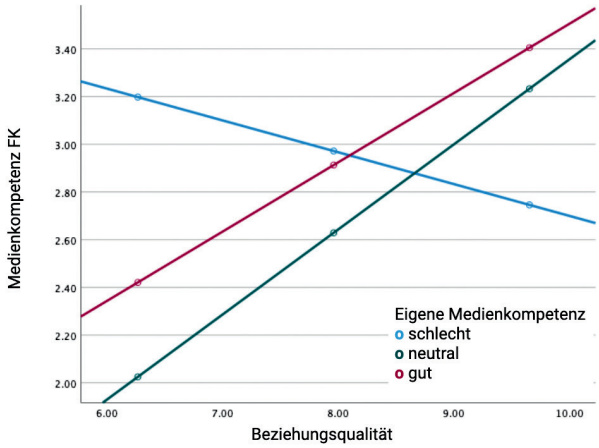
H1c: Die Beziehung zur Führungskraft beeinflusst die wahrgenommene digitale Kompetenz der Führungskraft, wobei Richtung und/oder Stärke dieser Beziehung davon abhängen, ob der:die Teilnehmer:in die eigene Medienkompetenz als schlecht, neutral oder gut einschätzt.

Wir verwendeten das Makro PROCESS v3.5 von Hayes (2012), um zu untersuchen, ob die Einschätzung der eigenen Medienkompetenz ein Moderator der Beziehung zwischen Beziehungsqualität und wahrgenommener digitaler Kompetenz der Führungskraft war. Der Interaktionsterm Beziehungsqualität x eigene Medienkompetenz sagt eine zusätzliche Varianz in der wahrgenommenen digitalen Kompetenz signifikant voraus ($\Delta R^2 = .079$, $\Delta F_{(2,199)} = 7{,}92$, $p < .001$). Dies deutet darauf hin, dass die eigene Medienkompetenz den Effekt der Beziehungsqualität auf die Einschätzung der digitalen Kompetenz beeinflusst.

Diese Interaktion wurde mit einer einfachen Slope Analysis (Aiken et al. 1991) untersucht. Diese ergab, dass bei Teilnehmer:innen, die ihre eigene digitale Medienkompetenz als schlecht einschätzen, ein nicht signifikanter negativer Zusammenhang zwischen Beziehungsqualität und wahrgenommener digitaler Kompetenz der Führungskraft besteht, b =-.134, 95%-*CI* [-.349; .081], t = -1.23, p = .221. Bei den Personen hingegen, die ihre eigene digitale Kompetenz als neutral einschätzen, wurde ein signifikanter positiver Zusammenhang festgestellt, b = .357, 95%-*CI* [.232; .482], t = 5.63, $p < .001$. Auch bei Personen, die ihre eigenen digitalen Kompetenzen als gut einschätzen, ist der Zusammenhang zwischen den untersuchten Variablen positiv, b = .291, 95%-*CI* [.206, .376], t = 6.73, $p < .001$.

Die untenstehende Darstellung zeigt die Regressionslinien für den Einfluss der Beziehungsqualität auf die Einschätzung der Medienkompetenz der Führungskraft getrennt nach der Einschätzung der eigenen digitalen Medienkompetenz. Die steilste Kurve kann hier bei der Gruppe derer beobachtet werden, die die eigene digitale Medienkompetenz als weder gut noch schlecht einschätzen. Dies bedeutet, dass bei dieser Gruppe die Beziehungsqualität den stärksten Einfluss auf die Einschätzung der Führungskraft nimmt.

Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Beziehungsqualität und der Einschätzung der Medienkompetenz der Führungskraft – moderiert durch die Einschätzung der eigenen Medienkompetenz.



H2a: Generationengruppen (Babyboomer, Gen X, Gen Y, Gen Z) unterscheiden sich im Hinblick auf ihre Wahrnehmung der Umsetzung virtueller Führungsfunktionen durch die Führungskraft.

Tabelle 2: Umsetzung virtueller Führungsfunktionen durch die Führungskraft nach Altersgruppen

	N	Mean	SD
Babyboomer	14	42.50	8.06
Gen X	107	41.18	12.58
Gen Y	74	40.64	13.89
Gen Z	7	39.29	12.54
Total	202	41.01	12.76

Die Homogenität der Varianzen wurde durch den Levene-Test auf Gleichheit der Varianzen (p = .059) ermittelt. Auch wenn die grafische Darstellung Unterschiede zwischen den Gruppen nahelegt, so konnte im Vergleich der verschiedenen Altersgruppen kein statistisch signifikanter Unterschied festgestellt werden, F (3,198) = 0.132, p = .941.

H2b: Führungskräfte unterscheiden sich in der Qualität der analogen und virtuellen Umsetzung von Führungsaufgaben.

Wenn man vergleicht, wie Mitarbeiter:innen die Ausübung von Führungsfunktionen im analogen und virtuellen Kontext wahrnehmen, zeigt sich, dass im Durchschnitt die Umsetzung analoger Führungsfunktionen durch die Führungskraft besser wahrgenommen wird (M = 43,32, SD = 11.08) als die Umsetzung virtueller Führungsfunktionen (M = 41.17, SD = 12,78). Dieser

Unterschied ist statistisch signifikant, $t(204) = -2{,}078$, $p = .039$; allerdings ist die Effektgröße von $d = -0.145$ sehr klein.

H3: Je nach Grad an Remote Work im Zeitpunkt der Untersuchung, messen die Führungskräfte Führungsaufgaben betreffend ihrer persönliche Motivation unterschiedlich hohe Bedeutung zu.

Die durchschnittliche Bedeutung von Führung für die persönliche Motivation getrennt nach Grad an Remote Work finden sich in Tabelle 3.

Tabelle 3: Führungsbedarf und Grad an Homeoffice

	N	M	SD	Min	Max
kein Homeoffice	5	48.0000	5.04975	42.00	56.00
gelegentlich (bis 25%)	41	46.8293	6.90978	15.00	58.00
regelmäßig (bis 75%)	57	47.7719	9.79435	12.00	60.00
100% Homeoffice	88	48.3750	7.06832	16.00	60.00
Total	191	47.8534	7.87999	12.00	60.00

Die Homogenität der Varianzen wurde durch den Levene-Test auf Gleichheit der Varianzen ($p = .142$) ermittelt. Wie Tabelle und graphische Darstellung bereits vermuten lassen, konnte im Vergleich der verschiedenen Gruppen kein statistisch signifikanter Unterschied festgestellt werden, $F(3{,}187) = 0.358$, $p = .783$.

H4: Bewertung der Instrumentenwahl beeinflusst die virtuelle Führungskompetenzzuschreibung der Führungskraft.

Die Durchführung einer multinomialen logistischen Regressionsanalyse zeigt, dass das vollständige Modell eine signifikante bessere Eignung gegenüber dem Nullmodell darstellt [$x^2(3) = 16{,}021$, $p = .001$], dass also die Bewertung der Instrumentenwahl dazu geeignet ist, zwischen den verschiedenen virtuellen Führungskompetenzzuschreibungen zu unterscheiden. Das Modell erklärt allerdings nur zwischen 8.5% und 8.1% der Varianz in der virtuellen Führungskompetenzzuschreibung. Auch ist die Klassifizierung auf Basis des Modells mehr als bescheiden, in nur 37.1% der Fälle wird die Klassifizierung der virtuellen Führungskompetenzzuschreibung korrekt vorhergesagt.

H5: Führungskräfte im Top-Management, Führungskräfte im mittleren Management und Personen ohne Führungsaufgaben unterscheiden sich in Hinblick auf die von Ihnen bevorzugten Medien.

Die Daten wurden mittels multivariater Varianzanalyse analysiert. Pillai's trace zeigte keine signifikanten Effekt der Gruppe auf die Variablen ($V = 0{,}081$, $F(10, 398) = 1{,}687$, $p = .082$).

H6: Je nach Generationengruppe (Babyboomer, Gen X, Gen Y, Gen Z) unterscheiden sich die Teilnehmer:innen in Hinblick auf die von Ihnen bevorzugten Kommunikationsmedien.

Die Daten wurden mittels multivariater Varianzanalyse analysiert. Pillai's trace zeigte einen signifikanten Effekt der Gruppe auf die Variablen (V = 0,155, F (15, 588) = 2,135, p = .007).

Separate univariate ANOVAs mit Bonferroni-bereinigten Alpha-Niveaus (α = .025) für die abhängigen Variablen ergaben einen signifikanten Effekt der Altersgruppe auf Präferenz von E-Mail (F(3,198) = 4.84, p = .0.03) und einen signifikanten Effekt der Altersgruppe auf Präferenzen zur Videotelefonie (F(3,198) = 3.892, p = .010), nicht aber die anderen Variablen (siehe Tabelle unten).

Eine Post-hoc-Bonferroni-Analyse ergab, dass Angehörige der Generation Z E-Mails als Kommunikationstools signifikant weniger Bedeutung beimessen als Angehörige der Generation Babyboomer (p = .002) sowie Angehörige der Gen X (p = .016). Zwischen den anderen Gruppen konnten keine Unterschiede bei der Bewertung von E-Mails als Kommunikationstool festgestellt werden. Weiters konnte festgestellt werden, dass Angehörige der Generation Babyboomer dem Tool Videotelefonie signifikant weniger Bedeutung beimessen als Angehörige der Gen X (p = .021) und Angehörige der Gen Y (p = .011). Zwischen den anderen Gruppen konnten keine statistisch signifikanten Unterschiede (α = .025) festgestellt werden.

7 Zusammenfassung und Diskussion

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse eine klare Präferenz für klassische Kommunikationsmedien (wie E-Mail, Chat, Videotelefonie). Weniger ausgeprägt ist der Einsatz von neuen sozialen Kollaborationstools (Asana, Slack, Trello, Teams, etc.). Die Kompetenzen für deren Anwendung scheinen weder auf der Ebene der Mitarbeiter:innen noch auf der der Führungskräfteseite angekommen zu sein. Bei Personen mit mittelmäßiger digitaler Medienkompetenz besitzt die Beziehungsqualität den stärksten Einfluss auf die Einschätzung der Führungskraft; es wurde ein gewisser Einfluss der Medienkompetenz auf die Beziehungsqualität mit Führungskräften festgestellt. Wesentlich jedoch ist die Erkenntnis, dass Mitarbeiter:innen mit ihren Führungskräften unabhängig von deren digitalen Kompetenzen überwiegend zufrieden sind und auch die Beziehung zu diesen sich während der vorrangig virtuellen Zusammenarbeit nicht verändert hat.

Die wahrgenommene digitale Kompetenz kann die Beziehung zur Führungskraft statistisch signifikant vorhersagen. Die Umsetzung virtueller Führungsfunktionen wird überwiegend als gut beurteilt und es konnten keine Geschlechterunterschiede oder Differenzen zwischen Altersgruppen festgestellt werden. Der Anspruch an die digitale Medienkompetenz der Führungskraft dürfte sich nicht auf den Effekt der Beziehungsqualität auf die Einschätzung der digitalen Kompetenz auswirken. Die eigene Medienkompetenz beeinflusst allerdings den Effekt der Beziehungsqualität auf die Einschätzung der digitalen Kompetenz. Für jene Personen, die ihre eigene digitale Medienkompetenz als weder gut noch schlecht einschätzen, wirkt sich die

Beziehungsqualität am stärksten auf die Einschätzung der Führungskraft aus. Es konnte kein statistisch signifikanter Unterschied bezüglich Führungsbedarf und Grad an Homeoffice festgestellt werden. Die Bewertung der Instrumentenwahl ist dazu geeignet, zwischen den verschiedenen virtuellen Führungskompetenzzuschreibungen zu unterscheiden, allerdings mit sehr geringer Aussagekraft.

Als Beschränkungen der vorliegenden Studie können die Größe und teilweise unausgewogene Zusammensetzung der Stichprobe gesehen werden, die die Anforderungen an Repräsentativität nicht erfüllt. Es bietet sich eine Vertiefung der Untersuchung mit zeitlichem Abstand an. In Folgestudien ist es möglich, eine Differenzierung von Führungsaspekten und den dafür geeigneten virtuellen Kommunikationsmethoden zu untersuchen.

8 Quellen

Aiken, L.S. / West, S.G. / Reno, R.R. (1991): Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Thousand Oaks: Sage Publications.

Akin, R. (2013): Führung virtueller Teams. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für die Entwicklung von Gruppen, Personen und Organisationen, 44 (4), 373-387.

Bartsch, S. / Weber, E. / Büttgen, M. / Huber, A. (2021): Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. In: Journal of Service Management, 32 (1), 71-85.

Boomsma, A. / Hoogland, J.J. (2001): The robustness of LISREL modeling revisited. In: Cudeck, R. / du Toit, S. / Sörbom, D. (Eds.): Structural equation models: Present and future. A festschrift in honor of Karl Jöreskog. Scientific Software International, 139-168.

Chamakiotis, P. / Panteli, N. / Davison, R.M. (2021): Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. In: International Journal of Information Management, 60 (October).

Contreras F. / Baykal E. / Abid G. (2020): E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. In: Frontiers in Psychology, https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271.

Cortellazzo, L. / Bruni, E. / Zampieri, R. (2019): The role of leadership in a digitalized world: A review. In: Frontiers in psychology, https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938.

Creusen U. / Gall B. / Hackl O. (2017): Digital Leadership. Wiesbaden: Springer Gabler, 101ff.

Kellner, B. / Korunka, C. / Kubicek, B. / Wolfsberger, J. (2020): Wie COVID-19 das Arbeiten in Österreich verändert, Flexible Working Studie 2020. Wien: Deloitte Consulting GmbH. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/presse/Deloitte-Flexible-Working-Studie-2020.pdf

Eichenauer, C.J. / Ryan, A.M. / Alanis, J.M. (2021): Leadership during crisis: An examination of supervisory leadership behavior and gender during COVID-19. In: Journal of Leadership & Organizational Studies, 29 (2), 190-207.

Gierlich-Joas, M. / Hess, T. / Neuburger, R. (2020): More self-organization, more control—or even both? Inverse transparency as a digital leadership concept. In: Business Research, 13 (3), 921-947.

Gottschall, A.C. / West, S.G. / Enders, C.K. (2012): A comparison of item-level and scale-level multiple imputation for questionnaire batteries. In: Multivariate Behavioral Research, 47 (1), 1-25.

Jankelová, N. / Joniaková, Z. / Blštáková, J. / Procházková, K. / Skorková, Z. / Abuladze, L. (2021): How companies overcome crisis through the sharing of information and teamwork performance during the COVID-19 pandemic. In: Entrepreneurship and Sustainability Issues, 8 (4), 757.

Korzynski, P. (2013): Online social networks and leadership: Implications of a new online working environment for leadership. In: International Journal of Manpower, 37 (8), 975-994.

Kotter, J. (1990): What leaders really do. In: Harvard Business Review, 68 (3), 103.

Krehl, E. / Büttgen, M. (2022): Uncovering the complexities of remote leadership and the usage of digital tools during the COVID-19 pandemic: A qualitative diary study. In: German Journal of Human Resource Management, 00 (0), 1-28.

Lindner, D. / Greff, T. (2019): Führung im Zeitalter der Digitalisierung – was sagen Führungskräfte?. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 56 (3), 628-646.

Mahmoud, A.B. / Fuxman, L. / Mohr, I. / Reisel, W.D. / Grigoriou, N. (2020): „We aren't your reincarnation!". Workplace motivation across X, Y and Z generations. In: International Journal of Manpower, 42 (1).

Mazza, G.L. / Enders, C.K. / Ruehlman, L.S. (2015): Addressing item-level missing data: A comparison of proration and full information maximum likelihood estimation. In: Multivariate Behavioral Research, 50 (5), 504-519.

Müller, S. (2018): Virtuelle Führung. Erfolgreiche Strategien und Tools für Teams in der digitalen Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer, 1-11.

Raišienė, A. G. / Rapuano, V. / Varkulevičiūtė, K. / Stachová, K. (2020): Working from home – Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. In: Sustainability, 12 (13).

Rudolph, C. W. / Allan, B. / Clark, M. / Hertel, G. / Hirschi, A. / Kunze, F. / Zacher, H. (2021): Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. In: Industrial and Organizational Psychology, 14 (1-2), 1-35.

Rudolph, C. W. / Zacher, H. (2020): „The COVID-19 generation": A cautionary note. Work, Aging and Retirement, 6 (3), 139-145.

Saputra, N. / Nugroho, R. / Aisyah, H. / Karneli, O. (2021): Digital Skill During COVID-19: Effects of Digital Leadership and Digital Collaboration. In: Jurnal Aplikasi Manajemen, 19 (2).

Siddiqui, O. I. (2015): Methods for computing missing item response in psychometric scale construction. In: Current Research in Biostatistics, 5 (1), 1-6.

Staehle, W. H. (1994): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Vahlen.

Talu, S. / Nazarov, A.D. (2020): Challenges and Competencies of leadership in Covid19 Pandemic. In: Proceedings of the Research Technologies of Pandemic Coronavirus Impact (RTCOV 2020), 518-524.

Umbs, C. (2020): Arbeiten nach Corona: Ist Homeoffice das Modell der Zukunft?. In: Wirtschaftsinformatik & Management; 12, 270-272.

Urick, M. (2020): Generational differences and COVID-19: Positive interactions in virtual workplaces. In: Journal of Intergenerational Relationships, 18 (4), 379-398.

Van Wart, M. / Roman, A. / Wang, X. / Liu, C. (2019): Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. In: International Review of Administrative Sciences, 85 (1), 80-97.

9 Anhang: Fragebogen

Virtuelle Führungskompetenzen

Sehr geehrte Damen und Herren!

Im Zuge unserer Forschungstätigkeiten zu Themen der neuen Arbeitswelt und in Kooperation mit der Personalberatungsagentur Lindlpower führen wir aktuell eine Studie zu den zukünftigen Führungskompetenzen in der zunehmend virtuellen Arbeitswelt durch.

Wir laden Sie sehr herzlich ein, an dieser anonymen Studie teilzunehmen. Bitte nehmen Sie sich ungefähr 30 Minuten zur Beantwortung der Fragestellungen Zeit.

Die Ergebnisse dieser Erhebung werden u.a. in der Schriftenreihe „Wirtschaft & Management“ der FH des BFI Wien voraussichtlich kommenden Herbst publiziert.

Mag. Alexandra Hefner (Geschäftsführung Lindlpower – Personalmanagement)

Christian Marquart & Richard Pircher im Namen der FH des BFI Wien / Kompetenzteam „New Work, New Business“

In dieser Umfrage sind 24 Fragen enthalten.

Demografische Angaben

Welcher Altersgruppe gehören Sie an? *

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:
Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ❍ 1946-1964
- ❍ 1965-1979
- ❍ 1980-1995
- ❍ 1996-2010

Was ist Ihre höchste abgeschlossene Ausbildung? *

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ❍ Pflichtschulabschluss
- ❍ Abgeschlossene Lehre
- ❍ Mittlere Reife / Fachschule
- ❍ höhere Reife / Matura
- ❍ Abitur
- ❍ Bachelor-, Masterabschluss oder Ähnliches
- ❍ Doktoratsstudium oder höher

Was ist Ihr aktueller Berufsstand? *

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ❍ Nicht erwerbstätig
- ❍ Selbstständig / mit Führungsfunktion
- ❍ Selbstständig / ohne Führungsfunktion
- ❍ Angestellt / Mitglied des Topmanagements (impliziert Führung von Führungskräften)
- ❍ Angestellt / mittleres Management (impliziert Führung von Angestellten ohne Führungsfunktion)
- ❍ Angestellt / ohne Führungsfunktion
- ❍ Arbeiter*in

Welche der folgenden Aussagen beschreibt Ihre berufliche Situation am besten? *

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ❍ Teilzeitanstellung (1-20 Stunden pro Woche)
- ❍ Teilzeitanstellung (21-37 Stunden pro Woche)
- ❍ Vollzeitanstellung (keine Überstunden)
- ❍ Vollzeitanstellung (plus bis zu 5 Überstunden pro Woche)
- ❍ Vollzeitanstellung (plus bis zu 10 Überstunden pro Woche)
- ❍ Vollzeitanstellung (plus bis zu 20 Überstunden pro Woche oder mehr)
- ❍ Sonstiges

Wie hat sich das Verhältnis Ihrer geleisteten Überstunden seit Ausbruch der Pandemie (März 2020), verändert? *

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ❍ Anzahl der Überstunden ist gleich geblieben
- ❍ Anzahl der geleisteten Überstunden hat sich durchschnittlich leicht erhöht
- ❍ Anzahl der Überstunden ist drastisch gestiegen
- ❍ Anzahl der Überstunden hat sich im Durchschnitt leicht reduziert
- ❍ Anzahl der Überstunden hat sich deutlich reduziert

Wie viele Beschäftigte zählt das Unternehmen, für das Sie aktuell tätig sind, in Österreich? *

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ❍ 1-50 MA
- ❍ 51-250 MA
- ❍ 251-500
- ❍ 500+
- ❍ Keine Mitarbeiter:innen in Österreich tätig

In welcher Branche sind Sie tätig? *

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ❍ Automobil
- ❍ Banken & Finanzen & Versicherung
- ❍ Beratung
- ❍ Bildung
- ❍ Chemie & Pharma
- ❍ Dienstleistung
- ❍ EDV & IT
- ❍ Energie & Umwelt
- ❍ Forschung & Entwicklung
- ❍ Gesundheitswesen & Soziales
- ❍ Handel & Konsum
- ❍ Handwerk
- ❍ Immobilien & Facility Management
- ❍ Kultur/Unterhaltung & Veranstaltung

- ❍ Marketing & PR
- ❍ Recht & Steuern
- ❍ Telekommunikation
- ❍ Textil & Mode
- ❍ Verkehr/Transport/Logistik
- ❍ Sonstiges

Geschlecht *

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ❍ Weiblich
- ❍ Männlich
- ❍ Sonstiges

Arbeitssituation

Diese Fragengruppe beschäftigt sich mit der Arbeitssituation vor, während und nach Corona.

Wie hat sich der Anteil des Homeoffice während der verschiedenen Phasen des letzten Jahres für Sie gestaltet.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	VOR Corona / vor März 2020	während 1.Lock-down / ab März 2020	während 2.Lock-down / ab 02.10.20	während 3.Lock-down / ab 26.12.20	während 4.Lock-down / ab 01.04.21	voraus-sichtlicher Anteil NACH der Pandemie
0% Homeoffice	❍	❍	❍	❍	❍	❍
vereinzelte Tage Homeoffice	❍	❍	❍	❍	❍	❍
ungefähr 25% der Arbeitszeit Homeoffice-Möglichkeit	❍	❍	❍	❍	❍	❍
ungefähr 50% der Arbeitszeit Homeoffice-Möglichkeit	❍	❍	❍	❍	❍	❍
knapp 75% der Arbeitszeit Homeoffice-Möglichkeit	❍	❍	❍	❍	❍	❍
bis zu 100% der Arbeitszeit Homeoffice-Möglichkeit	❍	❍	❍	❍	❍	❍

Wie sind Ihre Arbeits- und Erreichbarkeitszeiten im Homeoffice organisiert? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ❍ Sehr klar organisiert
- ❍ Etwas organisiert
- ❍ Weniger gut organisiert
- ❍ Schlecht organisiert

Medienwahl & Medienkompetenz

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der Medienwahl und -kompetenz.

Welche Instrumente werden bei Ihnen für die Kommunikation in der virtuellen Zusammenarbeit eingesetzt?*

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- ❍ E-Mail
- ❍ Chat (z.B. via Teams, Skype, Intranet etc.)
- ❍ Telefonie
- ❍ Videotelefonie (z.B. Skype, Teams, Zooms etc.)
- ❍ virtuelle Projektmanagement-Instrumente / Social Collaboration Tools (Asana, Slack, Trello, Teams, etc.)
- ❍ Sonstiges

Bitte reihen Sie die folgenden Kommunikationsinstrumente mit Ihrer Führungskraft gemäß Ihrer eigenen persönlichen Präferenz!*

Bitte nummerieren Sie jede Box in der Reihenfolge Ihrer Präferenz, beginnend mit 1 – 6

E-Mails

Chat (Bsp. SMS, Whats App, Teams, Intranet etc.)

Telefonie

Videotelefonie

virtuelle Projektmanagement-Instrumente / Social Collaboration Tools (Asana, Slack, Trello, Teams, etc.)

Das persönliche Gespräch

Wie zufrieden sind Sie mit dem Einsatz des jeweiligen Instruments in der Kommunikation mit Ihrer Führungskraft? *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	sehr zufrieden	eher zufrieden	kaum zufrieden	gar nicht zufrieden
E-Mail	❍	❍	❍	❍
Chats	❍	❍	❍	❍
Telefon (ohne Bild)	❍	❍	❍	❍
Videotelefonie	❍	❍	❍	❍
virtuelle Projektmanagement Instrumente / Social Collaboration Tools (z.B. Asana, Slack, Trello etc.)	❍	❍	❍	❍
persönliche Gesprächssituation	❍	❍	❍	❍

Welche Aussage betreffend der Medienkompetenz Ihrer direkten Führungskraft trifft am ehesten zu? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ❍ Meine Führungskraft erscheint unsicher im Umgang mit alten und neuen Kommunikationsinstrumenten.
- ❍ Meine Führungskraft erscheint sicher im Umgang mit bereits bekannten Instrumenten, verwendet jedoch keine unbekannten bzw. neue Instrumente.
- ❍ Meine Führungskraft erscheint sicher im Umgang mit bekannten Instrumenten und versucht ebenfalls, stetig neue Instrumente in ihre Kommunikation zu integrieren.
- ❍ Meine Führungskraft erscheint im virtuellen Kontakt souverän, professionell und äußerst authentisch. Der Einsatz von alten und neuen Instrumenten ist selbstverständlich.

Wie schätzen Sie Ihre eigene Medienkompetenz ein? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ❍ 1
- ❍ 2
- ❍ 3
- ❍ 4
- ❍ 5

1 = sehr schlecht
5 = sehr gut

Wie beurteilen Sie Ihren Anspruch an die Medienkompetenz Ihrer Führungskraft? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ❍ sollte viel besser als meine sein
- ❍ sollte eher besser als meine sein
- ❍ sollte ungefähr gleich ausgeprägt sein
- ❍ kann schlechter als meine ausgeprägt sein
- ❍ ist für die Zusammenarbeit nicht relevant

Welches Instrument nutzt Ihre Führungskraft mehrheitlich für folgende Führungsaufgabe? *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Aufgabenverteilung und Zuteilung von komplexen Aufgaben	Feedback zur Aufgabe	Kommunikation von Unternehmensentscheidungen	Lösung von schwierigen Sachverhalten	Auflösung von Konfliktsituationen	Beziehungs- und Vertrauensaufbau
E-Mail	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Chats (bsp. SMS, WhatsApp, Teams, Intranet etc.)	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Telefonie (ohne Bild, nur Ton)	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Videotelefonie	❍	❍	❍	❍	❍	❍
virtuelle Projekt-Management-Instrumente / Social-Collaboration Tools (Asana, Slack, Trello, Teams etc.)	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Persönliches Gespräch	❍	❍	❍	❍	❍	❍

Führungskompetenz & Stellenwert von Führung & Beziehung

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der Führungskompetenz Ihrer direkten Führungskraft, als auch dessen Stellenwert und die Beziehung zu Ihrer Führungskraft.

Wie hoch schätzen Sie den Einfluss der Führungsqualität Ihrer direkten Führungskraft auf Ihre Motivation, in persönlicher Zusammenarbeit im Büro, ein? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ❍ 1
- ❍ 2
- ❍ 3
- ❍ 4
- ❍ 5

1 = kein Einfluss
5 = sehr hoch

Wie hoch schätzen Sie den Einfluss der Führungsqualität Ihrer Führungskraft auf Ihre Motivation, in der virtuellen Zusammenarbeit im Homeoffice, ein? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ❍ 1
- ❍ 2
- ❍ 3
- ❍ 4
- ❍ 5

1 = kein Einfluss
5 = sehr hoch

Die Beziehungsqualität zu meiner direkten Führungskraft würde ich wie folgt beschreiben: *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ❍ 1
- ❍ 2
- ❍ 3
- ❍ 4
- ❍ 5

1 = nicht genügend
5 = sehr gut

Die Beziehung zu meiner direkten Führungskraft hat sich im Zuge der verstärkten virtuellen Zusammenarbeit*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ❍ 1
- ❍ 2
- ❍ 3
- ❍ 4
- ❍ 5

1 = sehr zum negativen verändert
2 = eher negativ verändert
3 = gleich geblieben
4 = eher zum positiven verändert
5 = sehr zum positiven verändert

Wie beurteilen Sie die virtuelle Zusammenarbeit zwischen Ihrer Führungskraft und Ihnen? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ❍ 1
- ❍ 2
- ❍ 3
- ❍ 4
- ❍ 5

1 = nicht genügend
2 = genügend
3 = befriedigend
4 = gut
5 = sehr gut

Folgende Funktionen empfinde ich durch meine Führungskraft analog (im persönlichen Kontakt) und virtuell (in der virtuellen Kommunikation) umgesetzt auf einer Skala von 1 (nicht genügend) bis 5 (sehr gut). *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	analog 1	analog 2	analog 3	analog 4	analog 5	virtuell 1	virtuell 2	virtuell 3	virtuell 4	virtuell 5
Die Führungskraft ermöglicht Team-Kommunikation	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Führungskraft verteilt Aufgaben zufriedenstellend	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

	analog 1	analog 2	analog 3	analog 4	analog 5	virtuell 1	virtuell 2	virtuell 3	virtuell 4	virtuell 5
Die Führungskraft definiert Priorisierung klar	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Führungskraft kommuniziert Ziele transparent	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Führungskraft bringt mir Vertrauen entgegen	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Führungskraft gibt regelmäßig Feedback	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Führungskraft involviert mich aktiv in Entscheidungsprozesse	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Ich fühle mich zur Leistungserbringung von der Führungskraft motiviert	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Führungskraft setzt sich für optimale Rahmenbedingungen in der Zusammenarbeit ein	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Führungskraft erhebt regelmäßige Fortschritts-Updates aus Arbeitsaufgaben	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Führungskraft spricht über eigene Emotionen	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
Die Führungskraft interessiert sich für mein Befinden / seelisches Wohlergehen	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

Als wie wichtig empfinden Sie die folgenden Führungsaufgaben für Ihre persönliche Motivation?

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	1	2	3	4	5
Die Führungskraft ermöglicht Team-Kommunikation	❍	❍	❍	❍	❍
Die Führungskraft verteilt Aufgaben zufriedenstellend	❍	❍	❍	❍	❍
Die Führungskraft definiert Priorisierung klar	❍	❍	❍	❍	❍
Die Führungskraft kommuniziert Ziele transparent	❍	❍	❍	❍	❍
Die Führungskraft bringt mir Vertrauen entgegen	❍	❍	❍	❍	❍
Die Führungskraft gibt regelmäßig Feedback	❍	❍	❍	❍	❍
Die Führungskraft involviert mich aktiv in Entscheidungsprozesse	❍	❍	❍	❍	❍
Die Führungskraft motiviert mich zur Leistungserbringung	❍	❍	❍	❍	❍
Die Führungskraft setzt sich für optimale Rahmenbedingungen im Homeoffice ein	❍	❍	❍	❍	❍
Die Führungskraft erhebt regelmäßig Fortschritt-Updates aus Arbeitsaufgaben	❍	❍	❍	❍	❍
Die Führungskraft spricht über ihre eigenen Emotionen	❍	❍	❍	❍	❍
Die Führungskraft interessiert sich für mein seelisches Wohlergehen / Befinden	❍	❍	❍	❍	❍

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Übermittlung Ihres ausgefüllten Fragebogens:

Vielen Dank für die Beantwortung des Fragebogens.

Verzeichnis der Autor:innen

Dr. Alexander C. Bauer

Alexander C. Bauer ist Associate Professor an der Wittenborg University of Applied Sciences mit Standorten in den Niederlanden, Deutschland und Österreich. Zudem ist er Lehrbeauftragter an der Fachhochschule des BFI Wien und an der Fachhochschule Wiener Neustadt. Er verfügt über mehr als ein Jahrzehnt an internationaler Vertriebs- und Managementerfahrung. Bevor er 2014 in den akademischen Bereich wechselte, arbeitete er als internationaler Salesmanager; er leitete globale Vertriebsteams sowie tägliche Verhandlungen mit Kund:innen und Lieferant:innen auf globaler Ebene mit Geschäftspartner:innen in Nord- und Südamerika, Europa und Asien. Er studierte Business Management mit den Schwerpunkten Marketing und Vertrieb in Deutschland und Estland und promovierte in International Business Management. Neben seiner Dozententätigkeit ist er auch als Trainer für Präsentationstechniken, Rhetorik und Verkauf tätig. Seine gegenwärtigen Forschungsarbeiten befassen sich mit dem Einsatz von Verkaufswettbewerben im Verkaufstraining und in der Verkaufsausbildung sowie mit dem Einsatz von Verkaufslabors im Rahmen des Verkaufstrainings. Er ist Vorstandsmitglied der European Sales Competition Association (ESCA).
Alexander.Bauer@wittenborg.eu

Christian Berger, BA MSc

Christian Berger arbeitet als wirtschaftspolitischer Referent in der Arbeiterkammer Wien und ist Lektor an der Wirtschaftsuniversität Wien, der Medizinischen Universität Wien, der Fachhochschule des BFI Wien und der Fachhochschule Wiener Neustadt. Mit einem Background in Anthropologie, Sozioökonomie und (Wirtschafts-)Recht forscht und arbeitet er zu Fragen der Gesellschaftstheorie und Feministisch Politischen Ökonomie – aktuell mit Fokus auf europäische Industriepolitik, Digitalisierung, Strukturwandel und soziale Reproduktion sowie Geschlecht und Gewalt(schutz) und Grundlagen der Gleichbehandlung.

Dr.^{in} Christina Böhm

In mehreren Forschungsprojekten sowie in ihrer Dissertation an der Universität Wien hat Christina Böhm ihren Forschungsschwerpunkt auf interdisziplinäre Themen gerichtet, insbesondere auf soziokulturelle Einflüsse und menschenzentrierte Aspekte im IT-Management. Ihre Forschungskonzepte wurden in verschiedenen Peer-reviewed Journals, bei internationalen Konferenzen und in dem praxisorientierten Buch „Constructive Communication in International Teams“ publiziert. Seit mehreren Jahren lehrt sie an der Universität Wien sowie an der Fachhochschule des BFI Wien und betreut Masterarbeiten in multidisziplinären Themenbereichen. Aktuell ist Christina Böhm als Beraterin bei 42virtual Business Services tätig, unterstützt IT-Initiativen ihrer Kunden mit ihrer Expertise und navigiert Projekte durch schwierige Situationen.

Dr. Frank Ey

Frank Ey ist Experte für die EU-Binnenmarktpolitik und digitale Agenden bei der Arbeiterkammer Wien. Er befasst sich bereits seit vielen Jahren mit den Herausforderungen, die der digitale Sektor mit sich bringt. Bereits 1998 stellte er in einer Arbeit Überlegungen zur Einführung einer Internetsteuer an, die mit dem Theodor Körner-Fonds Förderpreis ausgezeichnet wurde. Zwischen 1999 und 2014 war Dr. Ey zuerst als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Europäischen Parlament und im Anschluss an der Ständigen Vertretung Österreichs für die Bundesarbeitskammer Österreich in Brüssel aktiv. Seit seiner Rückkehr nach Wien ist er auch als Lektor an der Wirtschaftsuniversität Wien und an der Fachhochschule des BFI Wien aktiv.

Dr. Colin Mackenzie, MSc, FHEA

Colin Mackenzie ist Fachdozent für Vertrieb, Führung und Unternehmertum an der Edinburgh Napier University (ENU). Derzeit ist er der globale Pressebeauftragte für das Erasmus+ Projekt „South East Asian Sales Competition (SEASAC)". Er verfügt über mehr als 40 Jahre Vertriebserfahrung und ist Direktor mehrerer Unternehmen sowie Berater für wachstumsstarke Unternehmen. Er hat die Materialien für die Online-Dissertationsforschung und die Hochschulartikulation für die NEU sowie die Materialien für die Verkaufsschulung und das Coaching für die am SEASAC-Projekt beteiligten Universitäten verfasst. Er ist regelmäßiger Gast im BBC-Radio zum Thema Wirtschaft und war fünf Jahre lang der externe Prüfer der ENU für die prämierte Peter Vardy Sales Academy. Dr. Mackenzie verfügt über ein Doktorat in Business Management, einen Master of Science in Quality and Business Excellence und ist Fellow der Higher Education Authority.

C.Mackenzie@napier.ac.uk

Mag. (FH) Christian Marquart, MA

Christian Marquart absolvierte das Diplomstudium Kommunikationswirtschaft und ein Masterstudium in Personal- und Organisationsentwicklung. Für 2,5 Jahre war Christian Marquart Teil des Kompetenzteams „New Work, New Business" an der Fachhochschule des BFI Wien. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen digitale Kompetenzentwicklung und digital Leadership. Seine Tätigkeitsschwerpunkte waren Lehre und Projektarbeit.

Prof. (FH) Priv.- Doz. Dr. Harun Pačić

Harun Pačić ist Inhaber einer Stadt Wien Stiftungsprofessur für Arbeitsrecht im Digital HR-Management, Professor (FH) und Leiter des Fachbereichs Arbeitsrecht an der Fachhochschule des BFI Wien. Zudem ist er Privatdozent an der Universität Wien.

Prof. (FH) Dr. Richard Pircher

Richard Pircher begleitet Organisationen und Menschen bei Veränderungsprozessen bei MetaShift und OurPatterns durch Projekt- und Workshopleitung, Coaching, Seminare, Vorträge und als Autor. Er ist Professor an der Fachhochschule des BFI Wien und leitet dort MBA-Programme online. Seine inhaltlichen Schwerpunkte umfassen agilstabile Organisation, Bewusstseinsentwicklung, Embodiment/Aufstellungen, Selbstführung, Leadership, Purpose und Wissensmanagement. Nähere Informationen unter https://www.linkedin.com/in/richardpircher/ und www.agilstabil.com.

Nina Stevens, MA

Das ausgeprägte Interesse in den Themenbereichen „International Human Resources“ und „New Ways of Working“ hat Nina Stevens sowohl in ihrem beruflichen Werdegang in HR als auch durch das Masterstudium „Strategic HR Management“ an der Fachhochschule des BFI Wien entwickelt. Aus diesem Umfeld und ihren direkten Erfahrungen bei der Unterstützung von Mitarbeiter:innen beim Umstieg auf virtuelle Arbeitsmodelle während der COVID-19 Pandemie ist die Motivation entstanden, diese Konzepte und Auswirkungen solcher Veränderungen selbst zu beforschen. Nina Stevens hat praktische Erfahrung aus internationalen HR-Abteilungen im Modehandel und dem internationalen Schulbereich. Sie hat sowohl ihren Bachelor in „Business Administration“ als auch ihren Master in „Strategic HR Management“ neben ihrer Vollzeitarbeit im HR-Bereich abgeschlossen.

Working Papers und Studien der Fachhochschule des BFI Wien

2020 erschienene Titel
Working Papers

Working Paper Series No 110
Michael Reiner: Der Report der High Level Group of Experts on Pensions der EU-Kommission: Impulse für die betriebliche Altersvorsorge in Österreich? Wien Dezember 2020

Working Paper Series No 111
Roland Schuster / Jürgen Radel: Dokumentation des Teaching Labs zum Lehrveranstaltungstyp Projektarbeit. Wien Dezember 2020

2019 erschienene Titel
Working Papers

Working Paper Series No 105
Harun Pačić: Rechtsethik des Daoismus. Wien März 2019

Working Paper Series No 106
Harun Pačić: Katholische Rechtslehre: Der Codex Iuris Canonici aus dem Jahr 1983.
Wien März 2019

Working Paper Series No 107
Harun Pačić: Vergleichende Rechtslehre: Einführung in die Grundlagen der Rechtsvergleichung.
Wien März 2019

Working Paper Series No 108
Andreas Nachbagauer / Iris Schirl-Böck / Edgar Weiss: Erfahrungen und Übertragungsmöglichkeiten von Human-Factors-Praktiken für den Umgang mit Unerwartetem in komplexen Projekten. Wien April 2019

Working Paper Series No 109
Harun Pačić: Europäische Demokratie: Der (Unions-)Begriff der Demokratie als Inbegriff der menschengerechten Rechtsstaatlichkeit. Wien August 2019

2018 erschienene Titel
Working Papers

Working Paper Series No 98
Michael Reiner / Robert Horvath: Das neue europäische private Altersvorsorgeprodukt PEPP (Pan European Personal Pension Product) und seine Marktgängigkeit im Binnenmarkt – Eine kritische Intervention. Wien Februar 2018

Working Paper Series No 99
Judith Brücker / Johannes Jäger / Andreas Nachbagauer: Regionale Headquarters lateinamerikanischer Multinationals in Wien. Wien April 2018

Working Paper Series No 100
Andreas Breinbauer / Sandra Eitler: Typologisierung der Headquarters in Wien im Hinblick auf die Nachhaltigkeit. Wien April 2018

Working Paper Series No 101
Johannes Leitner / Hannes Meissner. Politisches Risikomanagement aus der Perspektive österreichischer Managerinnen und Manager. Wien Mai 2018

Working Paper Series No 102
Andreas Nachbagauer / Iris Schirl-Böck / Edgar Weiss: Vom Umgang mit Unerwartetem – Human Factors-Praktiken für ProjektmanagerInnen. Wien Dezember 2018

Working Paper Series No 103
Nathalie Homlong / Elisabeth Springler: Impact of Chinese Multinationals on Global Labor Conditions and European Strategies. Wien Dezember 2018

Working Paper Series No 104
Andreas Breinbauer / Judith Brücker / Johannes Jäger / Andreas Nachbagauer: Emerging Market Multinationals in Europe – Implications for a Smart Location Policy. Wien Dezember 2018

2017 erschienene Titel
Working Papers

Working Paper Series No 93
Andreas Nachbagauer / Barbara Waldhauser: Standortkriterien zur nachhaltigen Ansiedlung von regionalen Headquartern. Wien Juli 2017

Working Paper Series No 94
Andreas Beinbauer / Johannes Leitner / Katharina Becker: Identifikation und Best Practice Beispiele für eine nachhaltige Standortentwicklung. Wien Juli 2017

Working Paper Series No 95
Edgar Weiss: Was das Projektmanagement von der Human Factors Foschung lernen kann – Möglichkeiten der Übertragung. Wien September 2017

Working Paper Series No 96
Gerhard Ortner / Iris Schirl-Böck: Erfolgreiches Management von Unsicherheit in Projekten. Wien September 2017

Working Paper Series No 97
Andreas Nachbagauer: Management des Unerwarteten: Eine organisationstheoretische Sicht. Wien September 2017

2016 erschienene Titel
Working Papers

Working Paper Series No 88
Roland Schuster: Essentials of the course „Organisational and Group Dynamics“, Writings on intervention science, (Degree Program SHRM, 3rd Semester). Wien Mai 2016

Working Paper Series No 89
Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster: Gelebtes Corporate Social Responsibility in der Lehre. Wien August 2016

Working Paper Series No 90
Johannes Jäger / Bianca Bauer: Lateinamerikanische Multinationals und ihre Transnationalisierungsstrategien - Investitionspotenzial für Europa/Österreich/Wien. Wien August 2016

Working Paper Series No 91
Andreas Breinbauer / Johannes Leitner: Internationalisierungsstrategien und ADI-Dynamiken türkischer und russischer multinationaler Unternehmen mit Bezug auf Österreich/Wien. Wien August 2016

Working Paper Series No 92
Nathalie Homlong, Elisabeth Springler: Ökonomische Ansätze zur Erklärung der Attraktivität europäischer Staaten für chinesische Direktinvestitionen. Wien August 2016

Studien

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster / Gregor Weiche: Technischer Vertrieb Panelstudie 2016. Wien September 2016

2015 erschienene Titel
Working Papers

Working Paper Series No 85
Nachbagauer Andreas: Charakterisierung eines Begriffes der sozioökonomischen Nachhaltigkeit für Headquarterstandorte. Wien April 2015

Working Paper Series No 86
Nachbagauer Andreas: Internationalisierungstheorien und sozioökonomische nachhaltige Entwicklung von Headquartern. Wien April 2015

Working Paper Series No 87
Johannes Jäger / Elisabeth Springler: Eigentumsstrukturen, grenzüberschreitende Investitionen und Entwicklungsdynamiken. Wien August 2015

Studien

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2015. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Juni 2015

2014 erschienene Titel
Working Papers

Working Paper Series No 83
Jäger Johannes / Mader Katharina / Springler Elisabeth: Zur Verknüpfung von postkeynesianischen und kritischen politökonomischen Perspektiven zur Analyse von Krisen. Wien Dezember 2014

Working Paper Series No 84
Jäger Johannes / Springler Elisabeth: Räumliche Rekonfiguration in Europa und Implikationen für Entwicklungsstrategien. Wien Dezember 2014

Studien

Roman Anlanger / Luis Barrantes / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster / Gregor Weiche: Technischer Vertrieb Panelstudie 2014. Wien Mai 2014

2013 erschienene Titel
Working Papers

Working Paper Series No 79
Karin Brünnemann: The Strategic Importance of Intercultural Competency for Project Managers in the 21st Century. Wien Februar 2013

Working Paper Series No 80
Marcus Kliaras / Matthias Maurer: Spread Risk und Solvency II - Vergleich internes Modell vs. Standardansatz. Wien März 2013

Working Paper Series No 81
Patrick Burger / Marcus Kliaras: Jump Diffusion Models for Option Pricing vs. the Black Scholes Model. Wien Mai 2014

Working Paper Series No 82
Peter Sturm: Modelle, Normen und Methoden des Qualitätsmanagements und ihre Praktikabilität für die hochschulische Qualitätssicherung. Wien November 2013

2012 erschienene Titel
Working Papers

Working Paper Series No 68
Wolfgang Aussenegg / Christian Cech: A new copula approach for high-dimensional real world portfolios. Wien Jänner 2012

Working Paper Series No 69
Roland J. Schuster: Aus der Praxis für die Praxis: Didaktik Best Practice aus dem Studiengang TVM. Praxisbeispiele zum LV-Typ Projekt(arbeit). Wien März 2012

Working Paper Series No 70
Björn Weindorfer: QIS5: A review of the results for EEA Member States, Austria and Germany. Wien Mai 2012

Working Paper Series No 71
Björn Weindorfer: Governance under Solvency II. Wien August 2012

Working Paper Series No 72
Johannes Jäger: Solvency II. Eine politökonomische Perspektive auf die europäischen Regulierungen im Versicherungssektor. Wien August 2012

Working Paper Series No 73
Silvia Helmreich: Solvency II. Derzeitige und künftige Anforderungen an das Meldewesen der Versicherungen. Wien September 2012

Working Paper Series No 74
Christian Cech: Die Eigenmittelanforderungen an Versicherungen im Standardsatz von Solvency II. Wien September 2012

Working Paper Series No 75
Christian Steinlechner: Konzept zur Datenerhaltung für Forschungszwecke. Wien November 2012

Working Paper Series No 76
Alois Strobl: Immobilienindizes als Zeitreihe und als Funktion makroökonomischer Variablen. Wien November 2012

Working Paper Series No 77
Björn Weindorfer: A practical guide to the use of the chain-ladder method for determining technical provisions for outstanding reported claims in non-life insurance. Wien Oktober 2012

Working Paper Series No 78
Axel Zugschwert: Avatare und soziale Kompetenz von ProjektleiterInnen in globalen virtuellen Projektteams. Wien November 2012

Studien

Roman Anlanger / Luis Barrantes / Gerhard Karner: Vertriebscontrolling. Wissenschaftliche Studie 2012. Status quo des Vertriebscontrolling. Wien April 2012

Roland J. Schuster: Schriften zur Interventionswissenschaft. Organisationsform Hierarchie. Wien April 2012

Elisabeth Kreindl / Gerhard Ortner / Iris Schirl: Outsourcing von Projektmanagement-Aktivitäten. Wien März 2012

2011 erschienene Titel
Working Papers

Working Paper Series No 63
Roland J. Schuster: Zur Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung. Wien Juli 2011

Working Paper Series No 64
Björn Weindorfer: Solvency II. Eine Übersicht. Wien August 2011

Working Paper Series No 65
Elisabeth Brunner-Sobanski: Internationalisierung und berufsbegleitendes Studieren. Wien August 2011

Working Paper Series No 66
Roland J. Schuster / Anton Holik / Edgar Weiss: Aus der Praxis für die Praxis – Didaktik Best Practice aus dem Studiengang TVM – Teamteaching. Wien Dezember 2011

Working Paper Series No 67
Grigori Feiguine: Versicherungswirtschaft in Russland. Chancen und Risiken der ausländischen Unternehmen auf dem russischen Versicherungsmarkt. Wien Dezember 2011

Studien

Elke Holzer / Rudolf Stickler: Die österreichische Versicherungswirtschaft. Struktur, Wirtschaftlichkeit und Entwicklung. Wien April 2011

Elisabeth Kreindl / Ina Pircher / Roland J. Schuster: Ein kritischer Blick auf die (Un)Tiefen des Begriffs *Kultur* im Projektmanagement. Wien Dezember 2011

2010 erschienene Titel
Working Papers

Working Paper Series No 58
Grigori Feiguine: Einflüsse der internationalen Finanzkrise auf den Finanzsektor Russlands. St. Petersburg 2010

Working Paper Series No 59
Johannes Jäger: Bankenregulierung in der Krise. Wien April 2010

Working Paper Series No 60
Günter Strauch: Gibt es Zwilligskompetenzen? Untersuchung 2010 mit dem KODE® System. Wien September 2010

Working Paper Series No 61
Elisabeth Kreindl: Virtuelle Arbeitsumgebungen. Zukünftige Arbeitswelten von geographisch verteilten Projektteams? Wien Dezember 2010

Working Paper Series No 62
Ina Pircher: Motivationsfördernde Maßnahmen und Anreizsysteme für Projektpersonal an Hochschulen am Beispiel der Fachhochschule des BFI Wien. Wien Dezember 2010

Studien

Wolfgang A. Engel / Roman Anlanger / Thomas Benesch: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2010. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Mai 2010

FH Fachhochschule des BFI Wien

Wirtschaft
Management
Finance

hochschuleundfamilie

Fachhochschule des BFI Wien Gesellschaft m.b.H.
A-1020 Wien, Wohlmutstraße 22
Tel.: +43/1/720 12 86
Fax: +43/1/720 12 86-19
E-Mail: info@fh-vie.ac.at
www.fh-vie.ac.at

ISBN 978-3-902624-68-0

trend. TOP ARBEITGEBER 2021 ÖSTERREICH