



# Fernarbeitsregelungen bei deutschen Regionalbanken: Lehren aus der Covid-19 Pandemie

Kevin Pracht

**WORKING PAPER 22-003**

Leadership Intelligence & Virtual Teams in Organisations

„Fernarbeitsregelungen bei deutschen Regionalbanken:  
Lehren aus der Covid-19 Pandemie“

Die Arbeitsberichte aus dem Zentralen Institut für Scientific Entrepreneurship & International Transfer (ZIFET) dienen der Darstellung vorläufiger wissenschaftlicher Ergebnisse, die in der Regel noch für spätere Veröffentlichungen überarbeitet werden. Die Autoren sind deshalb für kritische Hinweise dankbar. Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdruckes, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen – auch bei nur auszugsweiser Verwertung.

The Working Papers of the central institute for scientific entrepreneurship & international transfer (ZIFET) serve for the presentation of preliminary scientific results, which are usually revised for later publications. Critical comments are appreciated by the authors. All rights reserved. No part of this report may be reproduced by any means or translated.

**Arbeitsberichte des Zentralen Institut für Scientific Entrepreneurship & International Transfer (ZIFET) und des Competence Center for Leadership Intelligence and Virtual Teams in Organisations (LITO) - ZIFET Working Paper Series 22-003**

**ISSN 2701-5076**

**Kontaktdaten der Herausgeber**

Zentrales Institut für Scientific Entrepreneurship & International Transfer (ZIFET)  
Universität Koblenz-Landau  
Direktor: Prof. Dr. Harald F.O. von Korflesch  
Geschäftsführung: Dr. Kornelia van der Beek  
Universitätsstraße 1  
D-56070 Koblenz

Dezember 2022

## Zusammenfassung

Die Umsetzung von Fernarbeitsregelungen wurde bisher überwiegend in allgemeiner Natur betrachtet. In der vorliegenden Arbeit wird mit Hilfe von Interviews mit Führungskräften, Mitarbeitern und IT-Dienstleistern die Umsetzung von Fernarbeitsregelungen in deutschen Regionalbanken betrachtet. Mit Hilfe der Grounded Theory werden dabei Herausforderungen, Lösungsansätze, Vorteile und Nachteile einer Umsetzung herausgearbeitet. Dabei zeigt sich, dass die Umsetzung zwischen den verschiedenen Banken starke Unterschiede aufweist, was den Fortschritt betrifft. Besonders die Überzeugung, dass eine Umsetzung vorteilhaft für die Bank sowie die Mitarbeiter ist, zeigt sich als Kernproblem in der eher konservativen Bankenlandschaft. Mit Hilfe der Arbeit werden Lösungsansätze gezeigt, um Herausforderungen bewältigen zu können und den Einfluss von Nachteilen zu minimieren. Dadurch dient die Arbeit dazu, Regionalbanken bei einer Umsetzung von Fernarbeitsregelungen zu unterstützen, indem sie Potenziale erkennen können und Möglichkeiten aufgezeigt bekommen, eine Umsetzung zu gewährleisten.

**Schlüsselworte:** *Fernarbeitsregelungen, mobile Arbeit, Telearbeit, Homeoffice, Regionalbanken, Grounded Theory*

## **Abstract**

The implementation of remote working arrangements has so far been considered mainly in general terms. In this paper, the implementation of remote working arrangements in German consumer banks is examined with the help of interviews with managers, employees and IT service providers. With the help of the awgrounded theory, challenges, solutions, advantages and disadvantages of implementation are worked out. The results show that the implementation of remote working policies differs greatly between the different banks in terms of progress. Especially the conviction that an implementation is advantageous for the bank as well as the employees shows up as a core problem in the rather conservative banking landscape. With the help of the thesis, solution approaches are shown in order to be able to overcome challenges and minimize the influence of disadvantages. In this way, the work serves to support consumer banks in the implementation of remote working arrangements by identifying potentials and showing them possibilities to ensure an implementation.

**Keywords:** *Remote work arrangements, remote work, telework, work from home, consumer banks, grounded theory*

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung und Problemstellung.....</b>	<b>9</b>
1.1 Zielsetzung und Forschungsfragen.....	13
1.2 Aufbau der Arbeit.....	14
<b>2 Begriffliche und theoretische Grundlagen .....</b>	<b>15</b>
2.1 Fernarbeiten.....	15
2.2 Bankensystem in Deutschland.....	16
2.2.1 Allgemeine Bankenlandschaft.....	16
2.2.2 Regionalbanken.....	17
<b>3 Forschungsmethodik .....</b>	<b>18</b>
3.1 Auswahl der zu befragenden Personen.....	19
3.2 Datenerhebung.....	21
3.2.1 Leitfaden für Führungskräfte .....	23
3.2.2 Leitfaden für Mitarbeiter.....	25
3.2.3 Leitfaden für IT-Dienstleister.....	26
3.3 Datenanalyse.....	27
3.3.1 Offenes Kodieren .....	29
3.3.2 Axiales Kodieren.....	29
3.3.3 Selektives Kodieren.....	32
3.3.4 Verfassen von Memos.....	34
<b>4 Ergebnisse.....</b>	<b>34</b>
4.1 Herausforderungen .....	34
4.1.1 Führung .....	36
4.1.2 Einschränkung der Fernarbeitsmöglichkeit.....	37
4.1.3 Faktoren der Wirtschaftlichkeit.....	37
4.1.4 Kulturelle Herausforderungen.....	38
4.1.5 Technische Herausforderungen.....	40
4.1.6 Kompetenz .....	41
4.1.7 Regulatorik.....	42
4.2 Nachteile.....	44
4.2.1 Leistungsabfall .....	44
4.2.2 Soziale Isolation .....	45
4.2.3 Erhöhte Belastung .....	46
4.3 Lösungsansätze.....	47

---

4.3.1 Weiterbildung.....	49
4.3.2 Technische Umsetzung .....	50
4.3.3 Art der Fernarbeit .....	52
4.3.4 Unternehmenskultur .....	54
4.3.5 Externe Unterstützung.....	56
4.3.6 Schriftliche Ausgestaltung .....	57
4.3.7 Kontrolle.....	57
4.4 Vorteile .....	58
4.4.1 Mitarbeiterzufriedenheit.....	59
4.4.2 Effizienzsteigerung.....	60
4.4.3 Außenwahrnehmung .....	61
4.5 Faktor Regionalbank.....	61
4.6 Externe Einflussfaktoren .....	63
4.6.1 Corona-Pandemie .....	63
4.6.2 Rechenzentrum.....	64
4.7 Sonstige Erkenntnisse.....	65
4.7.1 Fernarbeitsregelungen .....	65
4.7.2 Zukünftige Entwicklung.....	66
<b>5 Diskussion der Ergebnisse .....</b>	<b>67</b>
<b>6 Fazit.....</b>	<b>71</b>
<b>7 Literatur- und Quellenverzeichnis.....</b>	<b>73</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>76</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Potenziale und Nutzung von Homeoffice. Berechnung des WSI (Quelle: Emmler & Kohlrausch, 2021) .....	10
Abbildung 2: Potenzial von Homeoffice (Quelle: (Heilmann et al., 2021, p. 2)) .....	12
Abbildung 3: Finanzinstitute in Deutschland Stand 2020 (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Deutsche Bundesbank, 2021) .....	17
Abbildung 4: Grounded Theory (Quelle: Szabo, (2009, p. 113)) .....	19
Abbildung 5: Beispiel der Kategorienbildung durch axiales Kodieren (Quelle: Eigene Darstellung) .....	31
Abbildung 6: Selektives Kodieren mit finalen Kategorien (Quelle: Eigene Darstellung) .....	33

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Befragte Personen und deren demografische Angaben (Quelle: Eigene Darstellung) .....	21
Tabelle 2: Angewandte Transkriptionsregeln (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Dresing & Pehl, 2017, pp. 21–23)).....	28
Tabelle 3: Herausforderungen einer Einführung von Fernarbeitsregelungen (Quelle: Eigene Darstellung) .....	35
Tabelle 4: Nachteile von Fernarbeitsregelungen (Quelle: Eigene Darstellung).....	44
Tabelle 5: Lösungsansätze für die Einführung von Fernarbeitsregelungen (Quelle: Eigene Darstellung) .....	48
Tabelle 6: Vorteile von Fernarbeitsregelungen (Quelle: Eigene Darstellung) .....	59
Tabelle 7: Unternehmerische Aspekte (Quelle: Eigene Darstellung) .....	62
Tabelle 8: Externe Einflussfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung).....	63



## 1 Einleitung und Problemstellung

Durch die Covid-19 Pandemie mussten sich viele Unternehmen umstellen. Zur Eindämmung der Ausbreitung des Virus wurden Kontaktbeschränkungen in Form von sogenannten “Lockdowns” eingeführt. Diese Infektionsschutzmaßnahme erforderte von Organisationen, Arbeitsabläufe umzustellen, da beispielsweise nur eine beschränkte Anzahl an Arbeitnehmern gleichzeitig vor Ort anwesend sein durften. Zur Unterstützung wurde kurzfristig die Digitalisierung vorangetrieben, um die Fortsetzung betrieblicher Abläufe auch weiterhin gewährleisten zu können. Insbesondere in Deutschland, welches laut Studien wie dem Digital Economy and Society Index (Desi Index), der den Stand der Digitalisierung in 28 europäischen Ländern anhand der Schwerpunkte Konnektivität, Humankapital, Internetnutzung, Integration der Digitaltechnik und digitale öffentliche Dienste misst, in der Digitalisierung allgemein gegenüber anderen Ländern hinterhinkt, merkte man einen deutlichen Schritt nach vorne. Dieser Fortschritt spiegelt sich wiederum auch im Desi Index wider. Dort hat sich Deutschland in den vergangenen drei Jahren von Platz 14 auf Platz 11 verbessern können (Engels, 2020, p. 1; Harwardt, 2020). Ein wichtiges Stichwort in diesem Zusammenhang ist „Homeoffice“ oder auch „work from home“, welches im allgemeinen Sprachgebrauch das Arbeiten von einem Standort außerhalb des regulären Arbeitsplatzes bezeichnet (Cano, 2020, p. 26). Diese Form des Arbeitens wird nach Umfragen von Möhring et al. (2020) und Kunze et al. (2020) von den befragten Personen mehrheitlich positiv aufgenommen und befürwortet (Kunze et al., 2020; Möhring et al., 2020).

Insbesondere Regionalbanken haben Schwierigkeiten bei der Umsetzung von “work from home”-Settings, da sie sich durch ein regional beschränktes, verteiltes Geschäftsstellennetz definieren. Darüber hinaus weisen sie per Nomenklatur eine ausgeprägte Tätigkeit vor Ort auf (Pertl, 2019, p. 16; Reichhard, 2019, p. 32). Zudem sind gesetzliche Rahmenbedingungen sehr streng und müssen zwingend eingehalten werden. Hier hat die Bundesaufsicht für Finanzdienstleistungen (BaFin) bereits mit ersten Erleichterungen gegensteuern können. So wurden die strengen Regularien der Handelsgeschäfte aus dem Homeoffice gelockert, wodurch nun auch Handelsgeschäfte aus dem Homeoffice heraus getätigt werden können. Auch der Wertpapierhandel im Homeoffice wird erleichtert, indem die BaFin keine Verstöße gegen die Markets in Financial Instruments Directive II (MiFID II) verfolgt, insofern Ersatzmaßnahmen getroffen werden (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2020, pp. 22–25). Eine weitere Herausforderung war die

kurzfristig notwendige Mitarbeiterausstattung mit entsprechender Hard- und Software für ein effektives und effizientes Arbeiten aus der Ferne, was zusätzlich zu einer Verschärfung der coronabedingten Engpässen im Segment der Hardwarehersteller führte (Hohberger, 2020, p. 12; Terliesner, 2021). Allgemein zeigen Studien bereits, dass die Potenziale des Homeoffices, als eine Form der Fernarbeitsregelung, insbesondere in der Finanzbranche nicht vollständig ausgenutzt werden. Einer Berechnung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institutes WSI der Hans-Böckler-Stiftung nach, liegt die Diskrepanz zwischen der Nutzung und dem Potenzial von Homeoffice in der Finanzbranche bei 22% (Abbildung 1), was vergleichsweise zu anderen Branchen wie beispielsweise „Energie, Wasserversorgung und Bergbau“ überdurchschnittlich hoch ist. Während hierbei jedoch die gesamte Finanzbranche berücksichtigt wird, konnten keine Statistiken gefunden werden, die sich explizit auf Regionalbanken fokussieren.

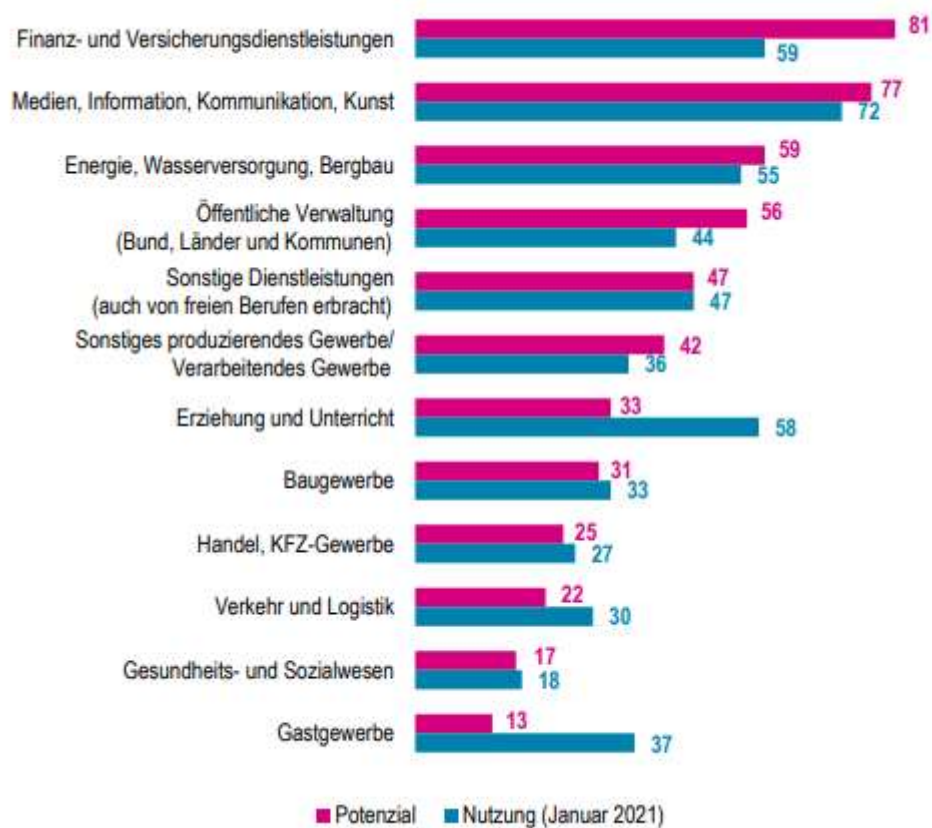


Abbildung 1: Potenziale und Nutzung von Homeoffice. Berechnung des WSI (Quelle: Emmler & Kohlrausch, 2021)

Die wissenschaftliche Literatur zum Thema “Arbeiten aus der Ferne innerhalb deutscher Regionalbanken” beschäftigt sich lediglich mit den Zusammenhängen der Pandemie und die Auswirkung auf Banken aus der rein finanziellen Perspektive. Es wird viel darüber geforscht, inwieweit der negative Einfluss auf die Wirtschaft sich auf die Banken als Kapitalgeber auswirkt. Beispielsweise sind hier die Studien von Demary und Hüther (2020) sowie Flögel und Gärtner (2020) zu erwähnen, welche sich mit den drei Mechanismen, nämlich Unternehmensinsolvenzen, Schiffs- und Flugzeugfinanzierung und Staatsanleihen beschäftigen, welche einen Einfluss auf verschiedene Bankgruppen haben. Insbesondere bei Regionalbanken wird der Einfluss durch ausfallende Kredite und Insolvenzen erwähnt (Demary & Hüther, 2020) (Flögel & Gärtner, 2020). Andere Studien berichten zwar über Homeoffice in verschiedenen Unternehmen, einschließlich Banken, jedoch handelt es sich um allgemeine Studien, welche das Vorhandensein oder die Möglichkeit von Homeoffice in verschiedenen Branchen untersucht haben. Beispiele hierfür sind wissenschaftlichen Ausarbeitungen von Garotte-Sanchez et al. (2021) und Kaczynska und Kümmerling (2021). Garotte-Sanchez et al. (2021) betrachteten hierbei Homeoffice auf einer globalen Ebene und fanden heraus, dass die Möglichkeit des Homeoffices mit dem Bruttonationaleinkommen der jeweiligen Länder zusammenhängt. Hierbei ist die Verteilung innerhalb eines Landes meist unausgeglichen, was die Möglichkeit, Homeoffice zu nutzen, regional beeinflussen kann (Garrote Sanchez et al., 2021). Kaczynska und Kümmerling (2021) hingegen beschäftigten sich mit der Möglichkeit in kleinen und mittständischen Unternehmen in Deutschland von zu Hause aus zu arbeiten. Mit Hilfe von Kurzfallstudien fanden sie heraus, dass für die Nutzung von Homeoffice drei Punkte entscheidend sind: Die technische Ausstattung („*capability constraint*“), klare Regelungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern („*coupling constraint*“) und Vertrauen („*authority constraint*“) (Kaczynska & Kümmerling, 2021, p. 97). Auf Banken bezogen ergab die Studie zwar, dass Homeoffice möglich ist aber in der befragten Bank konkret die Mehrheit der Arbeit vor Ort stattfinden soll (Kaczynska & Kümmerling, 2021, p. 103). Ein praxisorientierter Literaturbeitrag der Unternehmensberatung McKinsey & Company untersucht am Beispiel einer Privatkundenbank den Einfluss der Corona-Pandemie auf die Transformation des Bankgeschäftes und gibt Empfehlungen ab, wie am besten mit der Situation umgegangen werden solle (Adarkar et al., 2020). Im Bezug auf das Thema „remote work“ wird die gezielte Fortbildung der Mitarbeiter erwähnt, sowie die Unterstützung der Bank im Bezug auf Hardware, sowie Softwareinfrastruktur. Eine weitere Studie zur Thematik Homeoffice in Banken wurde von Forschern der WU Wien durchgeführt. In Zusammenarbeit mit der Erste Bank Group

AG wurden Mitarbeiter befragt, um Antreiber und Hindernisse der veränderten Arbeitsweise zu untersuchen (Ebinger et al., 2020). Dabei ist zu erwähnen, dass es sich bei der Erste Bank Group AG um eine Großbank handelt, welche in mehreren Ländern agiert. Auch handelt es sich in beiden Fällen um Studien zu ausländischen Banken. Hier wäre eine Betrachtung in Deutschland interessant, da sich gegebenenfalls durch andere Gesetzesgrundlagen andere Herausforderungen ergeben können. Möglicherweise ergeben sich auch andere Potenziale und Herausforderungen durch interkulturelle Unterschiede. Insgesamt lässt sich festhalten, dass zwar Studien zu Homeoffice und Banken existieren, allerdings konnten keine Studien zum Einfluss der Pandemie auf das Arbeitsumfeld, darunter auch „New Work“-Ansätze wie Fernarbeitsregelung und deren Umsetzung, im konkreten Kontext deutscher Regionalbanken identifiziert werden. Entsprechend berichtet Hohberger (2020) davon, dass Homeoffice-Regelungen in Volks- und Raiffeisenbanken sowie Sparkassen mit Hilfe von Hard- und Software, welche den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt wurden, bereits umgesetzt werden (Hohberger, 2020), ohne dabei aber auf die zugehörigen Umsetzungsstrategien, Herausforderungen oder Konsequenzen einzugehen. Auch wird durch die nachfolgende statistische Darstellung (Abbildung 2) nochmals deutlich, dass gerade Banken und Versicherungen in Deutschland das Potenzial solcher Regelungen bisher nicht vollends ausschöpfen (Heilmann et al., 2021, p. 2).

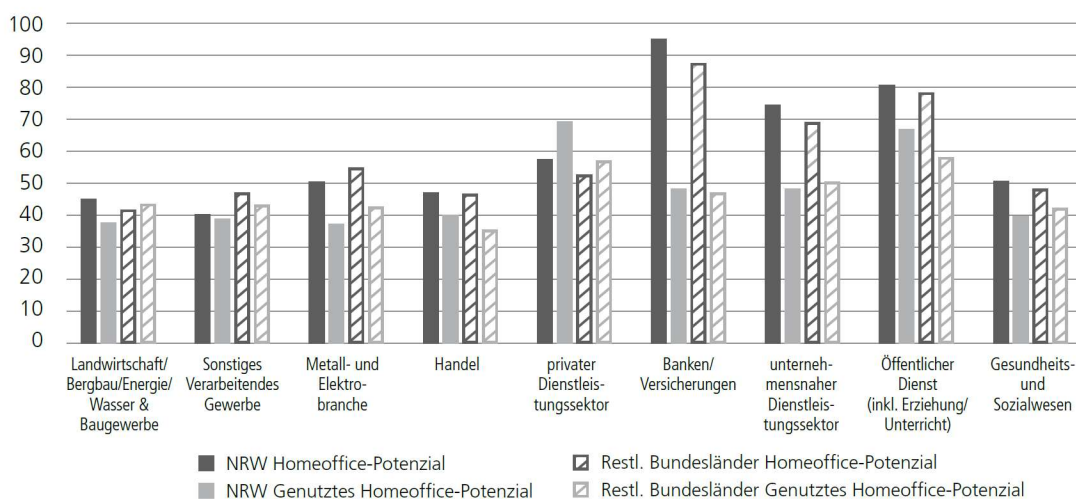


Abbildung 2: Potenzial von Homeoffice (Quelle: (Heilmann et al., 2021, p. 2))

Aus wissenschaftlicher Betrachtung ist es demnach interessant, herauszufinden, warum diese Potenziale nicht vollständig ausgeschöpft werden. Die aufgezeigten exemplarischen Studien zeigen den aktuellen Stand der Forschung. Hier ist demnach, wie bereits erwähnt, festzuhalten, dass bisher keine konkreten Studien zu “work from home”-Settings im Kontext deutscher Regionalbanken in der wissenschaftlichen Literatur identifiziert werden konnte. Zusammenfassend haben sich demnach Fernarbeitsregelungen innerhalb deutscher Regionalbanken kaum in der Praxis etabliert, noch wurden wissenschaftliche (begleitende) empirische Studien durchgeführt, um zu erklären, wieso sich solche Regelungen in diesem Sektor bisher nicht durchsetzen konnten. Auch das Potenzial, welches solche Regelungen für deutsche Regionalbanken bereitstellen kann, wurde bisher wissenschaftlich nicht untersucht. Um diese Forschungslücke(n) zu schließen, zielt diese Arbeit darauf ab, post-covid Erklärungsansätze zu entwickeln, wie deutsche Regionalbanken die Umsetzung von Fernarbeitsregelungen aktuell gestalten, vor welchen Herausforderungen sie gegebenenfalls stehen und welche (potenziellen) Konsequenzen damit im Ergebnis einhergehen (können).

### **1.1 Zielsetzung und Forschungsfragen**

Durch die Arbeit soll der Status Quo von Fernarbeitsregelungen im Kontext deutscher Regionalbanken aufgezeigt werden. Dabei soll mit Hilfe von Interviews herausgefunden werden, welche Herausforderungen, Lösungsansätze, Vorteile und Nachteile im Zusammenhang mit einer Einführung auftreten. Daraus ableitend ergibt sich folgende Forschungsfrage (FF):

***Was sind Kriterien für eine erfolgreiche Implementierung von Fernarbeitsregelungen in deutschen Regionalbanken?***

Durch die Beantwortung der Forschungsfrage leistet diese Studie einen wichtigen Beitrag zum Forschungsfeld "New Work", insbesondere zum Einsatz von Fernarbeitsregelungen im Kontext deutscher Regionalbanken, sowohl für Wissenschaftler als auch für Praktiker und Entscheidungsträger im Bereich deutscher Regionalbanken, die daran interessiert sind, Herausforderungen in diesem Kontext zu identifizieren und nachvollziehen zu können, sowie zu verstehen, wie Fernarbeitsregelungen innerhalb deutscher Regionalbanken effektiv und effizient umgesetzt werden können. Gleichzeitig eröffnet diese Studie Wege

für eine zukünftige wissenschaftliche Diskussion. Außerdem sollen durch die Ergebnisse der Studie deutsche Regionalbanken unterstützt werden, das bisher ungenutzte Potenzial zu erschließen, welches sich aus der Diskrepanz zwischen der aktuellen Nutzung von Fernarbeitsregelungen und dem maximalen Potenzial dieser Regelungen im Bankenbereich ergibt. Demnach kann diese Arbeit deutsche Regionalbanken unterstützen, mögliche Defizite zu erkennen und auszubessern.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Nach der Einleitung und Zielsetzung der Arbeit erfolgt in Kapitel 2 eine Erklärung der zugrunde liegenden Konzepte. Der Fokus liegt dabei auf der Definition von Fernarbeitsregelungen sowie ein Überblick der deutschen Bankenlandschaft mit näherem Blick auf das Konzept der Regionalbanken.

Anschließend wird in Kapitel 3 die Forschungsmethodik vorgestellt. Genauer wird dort der Einsatz der Leitfäden, welche für die Interviews genutzt werden, aufgezeigt und der Vorgang der Datenanalyse mit Hilfe der Grounded Theory beschrieben.

In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Interviews vorgestellt. Diese werden zuerst unterteilt nach den Kategorien, welche sich in der Grounded Theory gebildet haben, dann präsentiert und dabei mit Zitaten belegt.

Im darauffolgenden Kapitel 5 werden die vorgestellten Ergebnisse diskutiert, die Limitationen der Arbeit und der weitere Forschungsbedarf aufgezeigt.

Den Abschluss der Arbeit bildet das Fazit, in welchem die wichtigsten Punkte der Arbeit zusammengefasst werden.

## 2 Begriffliche und theoretische Grundlagen

### 2.1 Fernarbeiten

Als Grundlage des Themengebietes der Fernarbeit kann die Definition der englischen „flexible work arrangements“ (flexible Arbeitsregelungen) herangezogen werden. Diese definieren sich dadurch, dass die Arbeit zeitlich flexibel (flexitime) und von einem Ort außerhalb des Arbeitsplatzes innerhalb des Unternehmens (flexplace) ausgeführt werden kann (Groen et al., 2018, p. 2; Shifrin & Michel, 2021, p. 2).

Hier gibt es nun viele Begriffe und Möglichkeiten solche flexiblen Arbeitsregelungen umzusetzen. Zunächst gibt es im englischen die Begriffe remote work, telework, working from home, mobile work und virtual teams. Telework, remote work und working from home sind synonym zu verwenden und meinen die Arbeit außerhalb des Arbeitsplatzes im Unternehmen mit Hilfe von Kommunikationstechnologie (Cano, 2020, p. 26; Groen et al., 2018, p. 2). Bei mobile work ist die Arbeit nicht auf die Privatwohnung beschränkt, sondern kann von einem beliebigen Ort außerhalb des Firmenarbeitsplatzes getätigt werden. Während der Arbeitszeit ist es sogar denkbar, dass sich der Arbeitsplatz ändert (Heilmann et al., 2021, p. 1; Kaczynska & Kümmerling, 2021, p. 86; Köckeritz, 2020, p. 8).

Virtual Teams unterscheidet sich deutlich von den vorherigen Begriffen. Hiermit wird die Zusammenarbeit eines Teams beschrieben, welche beispielweise mit Hilfe von Telekommunikationstechnologie eine Aufgabe bewältigen, während sich die einzelnen Teammitglieder an unterschiedlichen Orten aufhalten. Dabei ist es denkbar, dass ein oder mehrere Teammitglieder von ihrem regulären Arbeitsplatz aus agieren, womit eine Arbeit von zu Hause wie bei den anderen Begriffen nicht vorausgesetzt ist (Ebrahim et al., 2009, p. 2654).

Im deutschen Sprachgebrauch ist der Begriff „Homeoffice“ dominant. Dieser ist das Äquivalent zum englischen „working from home(WFH)“. Ungleich dem englischen Synonym ist die Telearbeit dem Homeoffice jedoch nicht zu 100% gleichzusetzen. Vielmehr stellt die Telearbeit auf Basis der Arbeitsstättenverordnung eine Spezialisierung des Homeoffice dar, da Homeoffice nur dann als Telearbeit gilt, wenn dieses durch eine vertragliche Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer geregelt ist und der Arbeitgeber für die Ausstattung sowie die Internetverbindung verantwortlich ist (Köckeritz, 2020).

Die Vorteile von WFH bestehen darin, dass die Mitarbeiter eine erhöhte Motivation und mehr Flexibilität in ihrem Alltag haben. Auch ist bei WFH ein besseres Arbeiten auf Grund von Ungestörtheit festgestellt worden (Kaczynska & Kümmerling, 2021, p. 85). Weiterhin profitiert auch das Unternehmen von WFH, da Kosten für Gebäude gespart werden können. Ebenso sparen Mitarbeiter Kosten dadurch, dass sie nicht zur Arbeit fahren müssen (Brownson, 2004, p. 141).

Jedoch sind auch Nachteile beim WFH aufgezeigt worden. Zum einen verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit immer mehr, sodass Mitarbeiter teilweise Ruhe- und Pausenzeiten nicht einhalten oder unentgeltlich länger arbeiten als vereinbart. Zudem sind mangelnde soziale Kontakte mit den Kollegen am Arbeitsplatz problematisch (Ahlers et al., 2021, p. 1; Kaczynska & Kümmerling, 2021, p. 86).

## **2.2 Bankensystem in Deutschland**

### **2.2.1 Allgemeine Bankenlandschaft**

Auf größter Ebene lassen sich Banken in Deutschland in Universalbanken und Spezialbanken unterteilen. Im Gegensatz zum Trennbankensystem, in denen sich Banken auf bestimmte Gebiete des Finanzdienstleistungssektors spezialisieren, bieten Universalbanken alle bankspezifischen Leistungen an. Jedoch gibt es in Deutschland auch Spezialbanken, beispielweise Bausparkassen, welche sich auf einen Teilbereich spezialisiert haben. Diese machen mit 111 Instituten jedoch nur einen kleinen Teil der Finanzinstitute in Deutschland aus (Adrian & Heidorn, 2000, p. 20; Pertl, 2019, p. 8). Ein Grund dafür ist, dass Banken in Deutschland lediglich eine Lizenz für alle Bankgeschäfte beantragen können und sich nur per Eigenentscheidung für die Spezialisierung auf einen bestimmten Teilbereich festlegen können (Adrian & Heidorn, 2000, p. 21). Universalbanken lassen sich weiterhin in drei Gruppen unterteilen: Genossenschaftsbanken, Sparkassen und Kreditbanken. Abbildung 3 zeigt die genaue Verteilung der Kreditinstitute in Deutschland mit Stand 2020 (Deutsche Bundesbank, 2021).



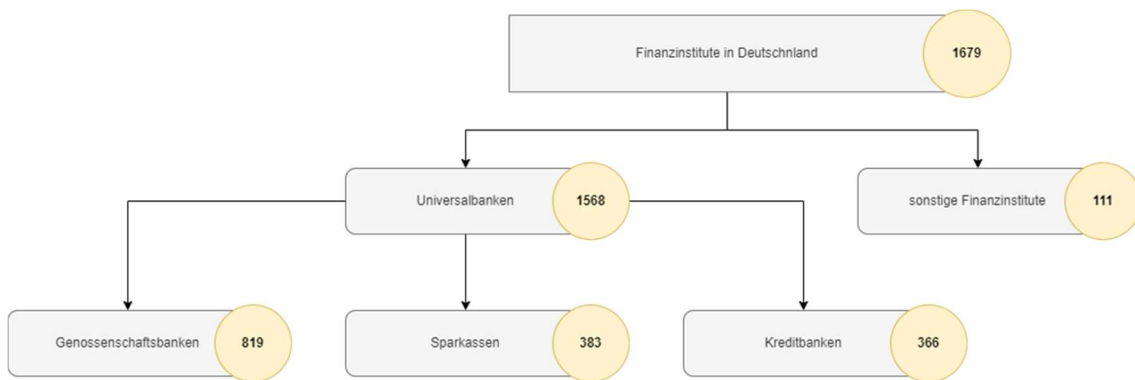


Abbildung 3: Finanzinstitute in Deutschland Stand 2020 (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Deutsche Bundesbank, 2021)

### 2.2.2 Regionalbanken

Regionalbanken sind solche Banken, welche nur in einem geografisch begrenzten Geschäftsgebiet tätig sind (Reichhard, 2019, p. 32). Diese befinden sich sowohl in der Gruppe der Genossenschaftsbanken und Sparkassen als auch der Kreditbanken. Im Rahmen der Arbeit werden jedoch lediglich Regionalbanken der Volks- und Raiffeisen Banken sowie der Sparkassen betrachtet, da diese den Großteil der örtlichen Universalbanken ausmachen. Beide Bankengruppen sind durch ein ausgeprägtes Geschäftsstellennetz und eine hohe Selbstständigkeit der einzelnen Häuser gekennzeichnet (Pertl, 2019, p. 16). Bei den Sparkassen ist dies durch das Regionalprinzip begründet, welches diese dazu verpflichtet nur Geschäfte im Bereich des Gewährträgers zu verrichten (Adrian & Heidorn, 2000, p. 26; Pertl, 2019, p. 12). Ebenso gibt es bei den Genossenschaftlichen Banken Grundwerte, auf denen ihre Geschäftstätigkeit basiert. Besonders der Wert der Partnerschaftlichkeit zeigt sich durch Regionale Verwurzelung der Banken, welche sie zu wichtigen Bestandteilen eines regionalen Wirtschaftsraums machen (Pertl, 2019, p. 14; Reichhard, 2019, p. 32). Dementsprechend zeichnen sich Regionalbanken durch ihre Tätigkeiten vor Ort aus. Da sie grundsätzlich alle Finanzgeschäfte für die Bevölkerung im regionalen Raum anbieten, unterscheiden sie sich in ihren bankspezifischen Leistungen nicht von größeren Banken, jedoch unterscheiden sie sich durch die Werte nach denen sie handeln (Reichhard, 2019, pp. 32–33).

### 3 Forschungsmethodik

Insgesamt wird die Methodik der Grounded Theory (GT) angewandt. Bei dieser von Glaser und Strauss entwickelten Methode wird Theorie aus Daten generiert, anstatt Hypothesen aufzustellen und diese basierend auf bestehender Theorie zu überprüfen (Backman & Kyngäs, 1999, p. 147; Lueger, 2009, p. 194; Szabo, 2009, p. 110). Der Vorteil dabei ist, dass der Forscher kein Vorwissen über das zu untersuchende Forschungsgebiet benötigt. Insbesondere vor dem Hintergrund mangelnder wissenschaftlicher Studien zum Themengebiet dieser Arbeit bietet sich die GT an, da diese eine explorative Herangehensweise ermöglicht und unterstützt. Grundsätzlich kann ein Vorwissen aufgebaut werden oder bereits vorhanden sein, jedoch sollte darauf geachtet werden, dass die Forschung dadurch nicht beeinflusst wird (Backman & Kyngäs, 1999, p. 148; Lueger, 2009, p. 196). Nach der Formulierung der grundlegenden Fragestellung verfolgt die Grounded Theory drei Kernprozesse: Theoretisches Sampling, Kodierung, Memos (Lueger, 2009, p. 196).

Beim theoretischen Sampling werden die Daten erhoben, welche zur Theorieentwicklung benötigt werden. Zumeist handelt es sich dabei um qualitative Datenerhebungsmethoden wie beispielsweise Interviews, Beobachtungen oder auch aus Sitzungsprotokollen. Die Nutzung quantitativ erhobener Daten ist ebenso möglich, findet aber nicht so häufig Anwendung. Die erhobenen Daten werden während des gesamten Prozesses permanent miteinander verglichen. Ziel dieses Vergleichsvorgangs ist es eine „theoretische Sättigung“ zu erreichen. Diese ist gegeben, sobald neue erhobene Daten keine neuen Informationen bringen, sondern sich mit dem Wissen decken, welche bereits angehäuft wurde. Wichtig ist hierbei jedoch auch, dass dieser Sättigung eine breite Masse an Daten zu Grunde liegen, um alle Spektren des Forschungsfeldes abzudecken. Eine größere Masse an erhobenen Daten führt dementsprechend zu einer höheren Dichte der Theorie, welche im Anschluss daraus generiert wird (Lueger, 2009; Szabo, 2009, pp. 114, 118). Abbildung 4 zeigt den Vorgang der Grounded Theory in einer vereinfachten Übersicht.

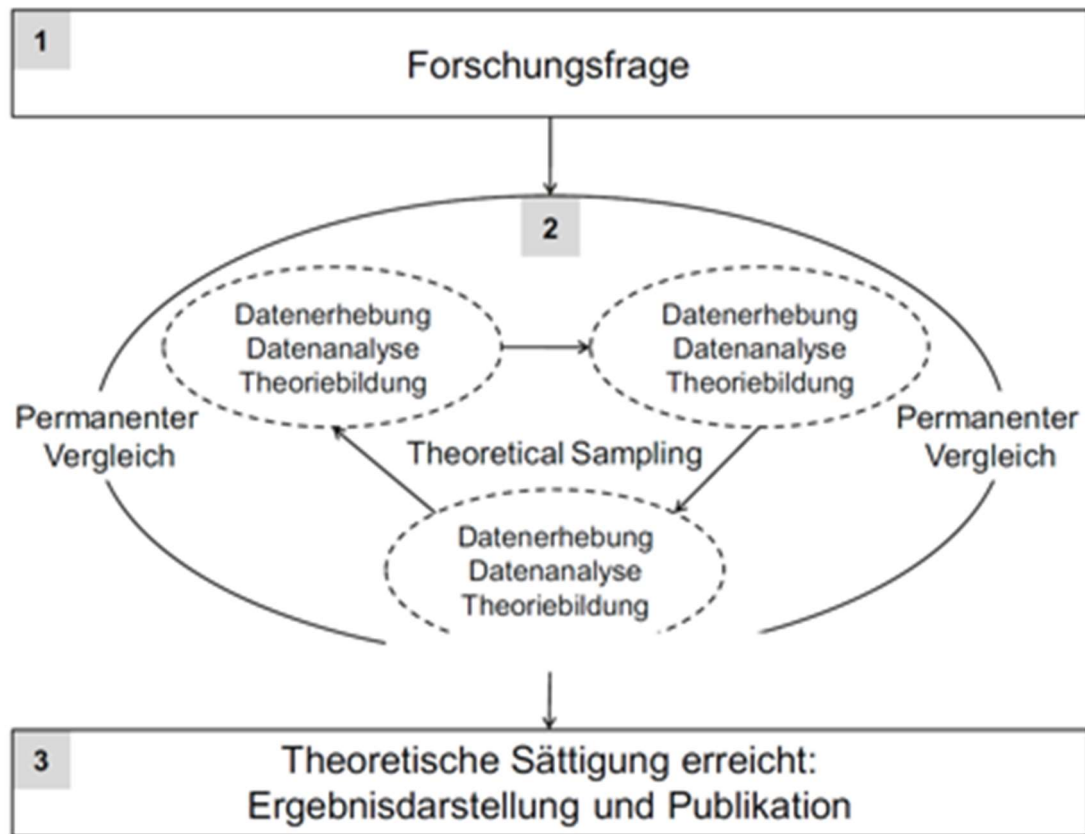


Abbildung 4: Grounded Theory (Quelle: Szabo, (2009, p. 113))

### 3.1 Auswahl der zu befragenden Personen

Für die Durchführung der Befragung wurden zunächst Führungskräfte (Leader), welche innerhalb einer deutschen Regionalbank arbeiten, ausgewählt. Die Gruppe der Führungskräfte wurde deshalb gewählt, weil gemäß Definition Personen als Experten gelten, welche über einen Wissensbereich besondere Kenntnisse besitzen (Dreiack, 2015, p. 33; Wernitz, 2018, p. 4). Im Falle der Umsetzung von Fernarbeitsregelung sind Führungskräfte als Experten zu bewerten, da sie die Entscheidungsträger sind, die maßgeblich für die Einführung verantwortlich sind. Aus diesem Grund qualifizieren sich Führungskräfte als Experten für die Teilnahme an dieser Interviewstudie. Zur Akquise wurden Banken telefonisch und per E-Mail kontaktiert. Insgesamt wurden dadurch zunächst neun Interviews mit Führungskräften aus acht unterschiedlichen deutschen Regionalbanken geführt.

Innerhalb dieser ersten neun Interviews ergab sich im Rahmen des theoretischen Samplings (siehe Kapitel 3) der Bedarf nach einer Erweiterung des zu erforschenden

Personenkreises. Dementsprechend wurden zusätzlich vier Interviews mit Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung (Followern) aus drei verschiedenen deutschen Regionalbanken geführt, da als Ergebnis der Interviews mit den Führungskräften häufig die Notwendigkeit, die Einstellung der Follower zum Thema Fernarbeitsregelungen zu berücksichtigen, genannt wurde. Daher sah der Autor der vorliegenden Thesis die Notwendigkeit, auch diese Perspektive innerhalb der Studie zu berücksichtigen.

Auch wurde in den Interviews mit den Führungskräften festgestellt, dass Einschränkungen durch das Rechenzentrum Hindernisse im Kontext von Fernarbeitsregelungen darstellen können, insbesondere was die Auswahl der IT-Systeme betrifft. Aus diesem Grund wurden zwei weitere Interviews mit Verantwortlichen von IT-Dienstleistern geführt, welche mit deutschen Regionalbanken zusammenarbeiten.

Insgesamt wurden somit 15 verschiedene Interviews mit Leadern und Followern aus acht unterschiedlichen Regionalbanken geführt, sowie zwei zusätzliche Interviews mit Verantwortlichen von IT-Dienstleistern deutscher Regionalbanken. Die einzelnen Teilnehmer sowie deren Geschlecht, Alter und Position sind Tabelle 1 zu entnehmen. F1-F9 stehen jeweils stellvertretend für Führungskräfte, A1 – A4 für Follower sowie T1 und T2 für Verantwortliche von IT-Dienstleister. Diese haben unter der Spalte „Bank“ n/a eingetragen, da diese mit dem gesamten Bankenverband zusammenarbeiten und sich somit keinem einzelnen Haus zuordnen lassen.

Nr.	Geschlecht	Alter	Position	Bank	
				Mitarbeiteranzahl	Bilanzsumme
<b>F1</b>	männlich	>50	Vertriebsleiter	130	2,2 Mrd. €
<b>F2</b>	männlich	30 - 39	Abteilungsleiter	486	3. Mrd. €
<b>F3</b>	männlich	40 - 49	Personalleiter	486	3. Mrd. €
<b>F4</b>	männlich	>50	Vertriebsleiter	600	4. Mrd. €
<b>F5</b>	männlich	40 – 49	Abteilungsleiter	900	6. Mrd. €
<b>F6</b>	männlich	>50	Personalleiter	750	7,3 Mrd. €

Nr.	Geschlecht	Alter	Position	Bank	
				Mitarbeiteranzahl	Bilanzsumme
F7	weiblich	20-29	Ausbilderin	90	509 Mio. €
F8	männlich	>50	Personalleiter	400	2,8 Mrd. €
F9	männlich	>50	Personalleiter	500	3,8 Mrd. €
A1	männlich	20 - 29	Sachbearbeiter	600	4. Mrd. €
A2	männlich	20 - 29	Berater	486	3. Mrd. €
A3	weiblich	20 - 29	Berater	900	6. Mrd. €
A4	weiblich	>50	Service	486	3. Mrd. €
T1	männlich	40 - 49	Pressesprecher	n/a	
T2	männlich	30 - 39	Pressesprecher	n/a	

Tabelle 1: Befragte Personen und deren demografische Angaben (Quelle: Eigene Darstellung)

### 3.2 Datenerhebung

Zur Datenerhebung werden in dieser Arbeit Experteninterviews eingesetzt. Speziell kommt ein leitfadengestütztes semi-strukturiertes Interview zum Einsatz. Dabei ist das Interview zwar strukturiert, aber die Reihenfolge der Fragen und die konkreten Fragen selbst können variabel gewählt, beziehungsweise formuliert werden. Insbesondere für Interviews mit Personen des Managements ist es hilfreich eine strukturiertere Herangehensweise zu haben, da diese meist ein zielgerichtetes Interview erwarten, da sie in der Regel weniger Zeit zur Verfügung haben (Dreiack, 2015, pp. 35, 38; Wernitz, 2018, p. 5).

Der Aufbau des Leitfadens orientiert sich an der vorgeschlagenen Methodik von Sreejesh et al. (2014). Die Autoren schlagen einen Ablauf von fünf verschiedenen Fragetypen vor,

um den Leitfaden zu gestalten. Dabei ist die grundsätzliche Idee mit leichten Fragen anzufangen und erst gegen Ende die inhaltlichen Fragen zu formulieren, um ein effektiveres Ergebnis zu erzielen (Sreejesh et al., 2014, p. 156). Diese decken sich mit den Ausführungen zur „*Dramaturgie des Interviews*“ von Renner (2020) und der Forschung von Kallio et al. (2016), welche vorschlagen im Hauptteil des Interviews mit allgemeineren und eher leichteren Fragen als Aufwärmphase zu beginnen und sich im letzten Drittel des Interviews mit konkreten thematischen Fragen zu befassen (Gläser & Laudel, 2010, p. 147; Kallio et al., 2016, p. 2960; Renner & Jacob, 2020, p. 64).

Konkret werden folgende fünf Fragetypen benannt:

1. Lead-in Questions
2. Qualifying Questions
3. Warm-up Questions
4. Specific Questions
5. Demographics Questions

Lead-in Questions sind dazu gedacht, den Befragten an das Interview heranzuführen. Die Fragen müssen nicht zwangsweise relevant für die Thematik sein. Sie dienen lediglich dazu das Eis zu brechen und können einen Hinweis darauf geben, inwieweit der Befragte bereit ist, ausführlich zu antworten. Hierzu können beispielsweise auch geschlossene Fragen genutzt werden (Sreejesh et al., 2014, p. 156).

Qualifying Questions sollen dazu dienen den Befragten langsam in die Richtung der Thematik des Interviews zu führen und geben zudem einen Hinweis darauf, ob die befragte Person ausreichend Expertise hinsichtlich des Forschungsschwerpunkts hat, um die restlichen Fragen beantworten zu können (Sreejesh et al., 2014, p. 156).

Warm-up Questions bringen den Befragten dazu sich gedanklich mit der Thematik auseinanderzusetzen und ihn auf die darauffolgenden spezifizierten Fragen vorzubereiten (Sreejesh et al., 2014, p. 157).

Specific Questions sind diejenigen Fragen, welche für den Forschenden am relevantesten sind. Und beziehen sich konkret auf das zu erforschende Phänomen, beziehungsweise die Forschungsfragen (Sreejesh et al., 2014, p. 157).

Demographic Questions dienen dazu die befragten Personen einordnen zu können. Diese sind klassische demografische Angaben wie beispielsweise Alter und Geschlecht.

Darüber hinaus sollte der Interviewleitfaden eine Einführung enthalten, welche den Rahmen der Thematik des Interviews skizziert. Auch sollte der befragten Person ermöglicht

werden, im Vorfeld der eigentlichen Durchführung des Interviews Fragen an den Interviewer zu stellen (Gläser & Laudel, 2010, p. 144; Renner & Jacob, 2020, p. 59). Ebenso sollte am Ende die Möglichkeit geschaffen werden, Rückfragen zu stellen. Auch eine Danksagung zum Abschluss sollte enthalten sein (Renner & Jacob, 2020, pp. 62, 63).

Der grundsätzliche Leitfaden in der ersten Variante richtete sich explizit an Führungskräfte von deutschen Regionalbanken. Der Leitfaden wurde mit zwei Mitarbeitern (Followern) von deutschen Regionalbanken getestet (Pretest). Mit Hilfe des Pretests konnte ein grober Zeitrahmen des Interviews eingegrenzt werden. Weiterhin konnten durch den Pretest Formulierungen einzelner Fragen angepasst werden, um ein besseres Verständnis zu gewährleisten. Für die Interviews der Mitarbeiter beziehungsweise der IT-Dienstleister wurde der Leitfaden entsprechend angepasst. Nachfolgend werden die einzelnen Fragen der jeweiligen Leitfäden dargestellt und erläutert. Die vollständigen Interviewleitfäden sind den Anhängen Anhang A: Leitfaden Führungskräfte, Anhang B: Leitfaden Mitarbeiter und Anhang C: Leitfaden IT-Dienstleister zu entnehmen.

### 3.2.1 Leitfaden für Führungskräfte

Der Leitfaden beginnt mit einer kurzen Beschreibung der Thematik. Anschließend wird der Befragte über den zeitlichen Rahmen sowie die Anonymisierung der Daten aufgeklärt und dessen Bereitschaft zur Aufnahme des Interviews erfragt. Die Einleitung wird mit der Möglichkeit für Rückfragen des Befragten geschlossen. Diese ermöglichen dem Probanden vor der Durchführung des Interviews ablauftechnische oder andere organisatorische Fragen zu stellen.

Inhaltlich startet das Interview mit folgender Einführungsfrage: *„Die Corona-Pandemie zeigt sich als Treiber für Veränderungen in der Arbeitswelt. Empfinden Sie das ebenfalls so?“*. Diese Frage dient als Eisbrecher für das Interview und hat für die Beantwortung der Forschungsfragen eher eine geringe Bedeutung. Sie greift jedoch ein aktuelles Thema auf, welches in den vergangenen Jahren einen deutlichen Einfluss auf Unternehmen in Deutschland hatte. Zudem ist die Frage geschlossen gestellt. In Kombination mit der Aktualität des Themas ist diese Fragen für die Interviewpartner leicht zu beantworten. Weiterhin gibt die Frage Aufschluss über die Gesprächsbereitschaft des Probanden, da sich bereits in den Pretests gezeigt hat, dass die Frage entweder mit einem einfachen „ja“ oder „nein“ beantwortet werden kann oder diese Antwort zusätzlich detailliert begründet wird. Ergänzend folgt auf diese erste Frage eine zweite „Lead-in Question“: *„Gibt es in Ihrem Haus bereits Regelungen zum Arbeiten aus der Ferne?“*. Auch diese geschlossene

Frage sollte für die Zielgruppe leicht zu beantworten sein. Darüber hinaus adressiert diese Frage bereits präzise das zu erforschende Phänomen.

Im nächsten Frageblock folgt eine „Qualifying Question“: *„Was verstehen Sie konkret unter Fernarbeitsregelungen?“*. Hiermit soll das Verständnis der Person zur Thematik der Fernarbeitsregelungen ermittelt werden. Um dieses zu erweitern, wird zudem erfragt *„Welche unterschiedlichen Formen von Fernarbeitsregelungen unterscheiden Sie?“*. Gerade bei den vielen verschiedenen Begrifflichkeiten wie Homeoffice, Telearbeit, remote work etc. (siehe Kapitel 2.1) soll durch diese Frage erörtert werden, inwieweit die Person konkrete Regelungen kennt und benennen kann. Falls die befragte Person keine Unterscheidung vornehmen kann oder nur eine Form von Fernarbeitsregelungen bekannt ist, kann der Interviewer an dieser Stelle nochmals eine klare Definition der relevanten Begriffe geben. Dies dient zum Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses und damit als Vorbereitung auf die nachfolgenden Fragen. Zudem unterstützt dies im Anschluss auch die Einordnung der jeweiligen Umsetzung im Betrieb.

Die folgende Warm-up Question *„Wie sind Fernarbeitsregelungen in Ihrem Haus umgesetzt?“* leitet schon auf die konkrete, für diese Arbeit relevante Thematik hin. Hierbei soll der Proband sich gedanklich mit den jeweiligen Regelungen im Haus auseinandersetzen. Für den Interviewenden soll dabei geklärt werden, wie weit fortgeschritten die Fernarbeitsregelungen bereits sind. Dies dient auch zum späteren Vergleich unter den verschiedenen Banken. Darüber hinaus zielt die potenzielle Nachfrage *„Inwieweit sind Sie in die Umsetzung von Fernarbeitsregelungen involviert?“* darauf ab, zu erkennen ob der Befragte den nötigen Einblick hat, die folgenden Specific Questions zu beantworten, speziell was die Herausforderungen bei der Einführung betrifft.

Die Specific Question beziehen sich direkt auf die für die Beantwortung der Forschungsfragen relevanten Themen. Dazu zählen zum einen Fragen zu Barrieren, die über die Fragen *„Welche Herausforderungen gab/gibt es bei der Einführung von Fernarbeitsregelungen?“* und *„Welche Herausforderungen gibt es zudem bei der Nutzung von Fernarbeitsregelungen?“* aufgeschlüsselt werden sollen. Hier dient die Unterscheidung jeweils dazu herauszufinden, welche Barrieren sich bei der Planung ergeben und anschließend welche Herausforderungen nach einer Einführung auftreten können. Hier sollen die befragten Personen aus eigener Erfahrung schildern, inwiefern sich Probleme bei ihnen im Betrieb aufgetan haben. Im Hinblick auf die Implementierungsstrategien sollen die Befragten jeweils schildern, was getan werden kann oder auch getan wurde,



um diesen Herausforderungen entgegenzugehen. „*Wie gestalten Sie ein effektives und effizientes Zusammenarbeiten im Kontext von Fernarbeitsregelungen?*“ wurde ebenfalls zur Ermittlung von Implementierungsstrategien gestellt. Hier sollen die Befragten aufzeigen, wie eine gleichwertige Zusammenarbeit im Team trotz räumlicher Trennung gewährleistet werden kann. Insbesondere von Interesse sind mögliche Kollaborationstools die zum Einsatz kommen, um beispielsweise (Video-)Konferenzen abhalten zu können. Auch diese Frage fokussiert sich insbesondere auf die interne Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern, weniger auf Interaktionen mit den Kunden. Um die Potenziale einer Einführung abzuwägen, werden abschließend die potenziellen Vor- und Nachteile einer Einführung von Fernarbeitsregelungen erfragt. Zu letzterer Frage sollen die Probanden jeweils aus eigener Perspektive schildern, wie der Einfluss der Nachteile minimiert werden kann.

Der letzte Block an Fragen behandelt die demografischen Merkmale. Diese sind zum einen Personenbezogen (Alter, Geschlecht und Position im Unternehmen) und zum anderen bezogen auf das jeweilige Unternehmen (Mitarbeiteranzahl und Bilanzsumme). Diese sollen helfen mögliche Unterschiede der Einstellung von Altersgruppe oder Geschlecht hinsichtlich Fernarbeitsregelungen aufzuzeigen. Auch Differenzen hinsichtlich der Größe des Unternehmens können mit diesen demografischen Daten ermittelt werden.

Abschließend wird dem Befragten noch die Möglichkeit gegeben Anmerkungen oder Nachfragen zu dem Interview zu äußern, falls sich diese im Rahmen des Interviews ergeben haben.

### **3.2.2 Leitfaden für Mitarbeiter**

Der Leitfaden für Mitarbeiter ist zu großen Teilen inhaltlich äquivalent. Hier wurden lediglich Fragen gestrichen, welche speziell an Führungskräfte gerichtet waren, wie beispielsweise Fragen zu Herausforderungen bei der Einführung oder die Beteiligung an der Umsetzung von Fernarbeitsregelungen. Die „Lead-in Questions“, „Qualifying Questions“ und „Warm-up Questions“ sind ansonsten identisch zum Leitfaden für Führungskräfte (siehe Kapitel 3.2.1).

Bei den Specific Questions wurde ein Fokus auf die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber von Fernarbeitsregelungen gelegt. Dies resultiert aus der häufigen Erwähnung im Rahmen der Führungskräfte-Interviews, dass einige Mitarbeiter gegenüber Arbeiten von zu Hause abgeneigt sind. Durch die Frage „*Wie sind Sie gegenüber von Arbeiten aus der*

*Ferne eingestellt?*“ soll ermittelt werden, ob und inwiefern bei der befragten Person eine Abneigung gegenüber dem Arbeiten aus der Ferne vorliegt und welche Gründe es dafür gibt, da diese von den Führungskräften eher als Vermutungen geäußert wurden. Ein weiterer Punkt ist die generelle Möglichkeit, aus der Ferne zu arbeiten. Da insbesondere Servicekräfte und teilweise auch Kundenberater laut Führungskräften von Fernarbeitsregelungen ausgenommen sind, galt es zu schauen, ob die befragte Person möglicherweise zu dieser Gruppe gehören. Falls dies der Fall ist, können die Gründe dafür durch das Stellen von potenziellen Nachfragen geklärt werden. Auch sollen die Mitarbeiter aus ihrer Sicht schildern was nötig wäre, um ihnen die Möglichkeit zu gewährleisten, aus der Ferne zu arbeiten. Im Ergebnis soll hierbei der Führungssicht die praxisnahe Sicht der Mitarbeitenden gegenübergestellt werden. Abschließend sollen die Mitarbeiter, analog zum Interview mit den Führungskräften, darlegen, welche Herausforderungen sich ihnen im Homeoffice stellen, wie die Zusammenarbeit gestaltet ist und welche Vor- und Nachteile sie in einer Umsetzung sehen. Abschließend folgt auch bei den Interviews mit Mitarbeitern die Abfrage der demographischen Daten.

### **3.2.3 Leitfaden für IT-Dienstleister**

Im Rahmen des theoretischen Samplings folgt im nächsten Schritt, wie bereits erklärt, das Interview mit den Verantwortlichen der IT-Dienstleister. Der Leitfaden für IT-Dienstleister soll hierbei eine technische Sichtweise der Implementierung von Fernarbeitsregelungen ergänzen. Hierzu soll die Befragung Aufschluss darüber geben, wie die konkrete Zusammenarbeit mit den Banken aussieht und welche Herausforderungen sich bei der Umsetzung stellen.

Die Lead-in Question wurde dabei auf eine technische Sicht angepasst und in *„Die Corona Pandemie beschleunigt die Digitalisierung in den Banken. Empfinden Sie das ebenfalls so?“* umformuliert. Da die Zielgruppe die technische Umsetzung in den Banken unterstützt, sollte dies eine leicht zu beantwortende Eisbrecher-Frage sein.

Um die genauere Qualifikation des Befragten zu erfragen, wird anschließend nach der Art und Weise der Zusammenarbeit gefragt. Diese behandelt das tägliche Geschäft mit deutschen Regionalbanken und gibt eventuell Aufschluss über Vorgänge und Beziehungen zwischen IT-Dienstleistern und Banken.

Als Warm-up Question wird gefragt: *„Laut Studien schöpfen Banken das Homeoffice-Potenzial nicht vollständig aus. Was sind Ihrer Meinung nach Gründe dafür?“*. Damit

soll der Befragte sich mit der Thematik der Umsetzung von Fernarbeitsregelungen beschäftigen. Weiterhin bietet es die Möglichkeit, eine externe Sicht einzuholen, welche durch mögliche Erfahrungen der Zusammenarbeit geprägt sind.

Bei den Specific Questions sollen die Befragten mögliche Lösungsansätze benennen, wie Banken bei der Umsetzung von Fernarbeitsregelung unterstützt werden können. Zudem sollen Herausforderungen bei der Zusammenarbeit mit Drittanbieter, sowie deren mögliche Lösungen benannt werden. Diese Frage ist auf den geäußerten Wunsch von Führungskräften und Mitarbeitern, gängige Kollaborationssoftware zu nutzen, zurückzuführen. Dies sei auf Grund von Einschränkung des Rechenzentrums nur bedingt möglich. Beide Fragen zielen ihrerseits darauf ab, (potenzielle) Implementierungsstrategien zu identifizieren, da gerade die IT-Dienstleister auf technischer Seite an einer Umsetzung beteiligt sind.

Zum Abschluss folgen auch hier die demografischen Angaben, wobei hier die Frage nach der Größe der Bank weggelassen wurde, da die Dienstleister den jeweiligen Konzerngruppen zur Seite stehen und keine einzelnen Banken repräsentieren.

### **3.3 Datenanalyse**

Als Grundlage für die Datenanalyse wurden die Interviews zunächst transkribiert. Die Transkription ist ein wichtiger Schritt, um die Datenanalyse vorzubereiten und eine gut vorbereitete Transkription kann eine reibungslose Analyse gewährleisten (McLellan, MacQueen, et al., 2003, p. 63). Dazu wurde ein einfaches Transkriptionsverfahren nach Dresing und Pehl (2003) verwendet. Für die Auswertung sind lediglich die Aussagen der Befragten relevant, weshalb auf eine Transkription von Gestik verzichtet wurde. Das Gesagte wurde Wort für Wort übernommen. Ausgenommen dabei waren Begriffe die dialektspezifisch sind oder Abkürzungen. Diese wurden ins Hochdeutsche übersetzt beziehungsweise ausgeschrieben (Dresing & Pehl, 2017, p. 18). Aufgrund der Einfachheit wurden die Transkripte in einzelne Worddokumente notiert und von einer Abspeicherung im .rtf Format nach Regel 12 wurde abgesehen (Dresing & Pehl, 2017, p. 23). Eine vollständige Auflistung der angewandten Regeln sind Tabelle 2 zu entnehmen. Die daraus entstandenen 15 Transkripte wurde anschließend in die Software MAXQDA überführt, um die Analyse vorzunehmen. Weiterhin wurden Namen, Orte und konkrete Unternehmensnennungen zensiert bzw. anonymisiert.

<b>Regeln</b>	<b>Bedeutung</b>
<b>Regel 1</b>	Dialektspezifische Sprache wird ins Hochdeutsche umformuliert.
<b>Regel 2</b>	Sprachliche Abkürzungen wie beispielsweise „so'n“ oder „ne“ werden als ausgeschrieben „so ein“ oder „eine“ ausgeschrieben.
<b>Regel 3</b>	Wortverdoppelungen werden gestrichen, es sei denn sie dienen als Stilmittel
<b>Regel 4</b>	Punkt und Kommasetzung dienen der Bildung von Sinneinheiten und werden für die Lesbarkeit des Transkriptes eingefügt.
<b>Regel 5</b>	Längere Sprachpausen werden mit (...) markiert
<b>Regel 6</b>	Signale wie „mhm“ von demjenigen, der gerade nicht spricht, werden weggelassen. Als einzelne Antwort auf Fragen werden diese jedoch transkribiert.
<b>Regel 7</b>	Wichtige Betonungen werden in Großbuchstaben niedergeschrieben
<b>Regel 8</b>	Jeder Beitrag wird in einem eigenen Absatz transkribiert und mit einer Zeitmarke versehen.
<b>Regel 9</b>	Nonverbale Äußerungen werden in Klammern transkribiert.
<b>Regel 10</b>	Unverständliche Wörter und Passagen werden im Text deutlich gemacht
<b>Regel 11</b>	Der Interviewer wird mit I, der Befragte mit einem B. abgekürzt.

Tabelle 2: Angewandte Transkriptionsregeln (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Dresing & Pehl, 2017, pp. 21–23)

Nach der Datenerhebung werden die Daten kodiert. Dabei dient das Kodieren nicht nur dazu, die erhobenen Daten zu beschreiben, sondern auch um bereits die Daten zu analysieren. Die Kodierung wird wiederum in drei Schritten vollzogen: Offenes Kodieren, Axiales Kodieren, Selektives Kodieren (Lueger, 2009, pp. 198, 199).

### 3.3.1 Offenes Kodieren

Beim offenen Kodieren werden die gesammelten Daten sehr kleinteilig codiert, damit das vorhandene Material zunächst in eine große Menge an Codes überführt wird. Dies wird gerade zu Beginn genutzt, um das Datenmaterial aufzubrechen. Dabei können beispielsweise sogar einzelne Worte kodiert werden oder von Satz-zu-Satz Codes vergeben werden. Empfohlen wird eine sogenannte Line-by-line-Kodierung, die jedoch einen unverhältnismäßigen Aufwand in Relation zum Nutzen hat. Daher wird diese Analysetechnik nicht auf das gesamte zu analysierende Material angewandt. Insbesondere, wenn keine neuen Konzepte mehr durch die Line-by-line-Kodierung entdeckt werden, können die Daten grobkörniger betrachtet werden, bis wieder neue Erkenntnisse gefunden werden. Grobkörniger bedeutet in diesem Sinne, dass nicht mehr jeder Satz oder jedes Wort betrachtet wird, sondern beispielsweise Absätze oder Kapitel (Khandkar, 1998, p. 4; Strübing, 2018, pp. 42–43).

In der Arbeit wurde das aufgezeichnete Material auf kleinster Ebene Satz-für-Satz und später Absatz-für-Absatz kodiert. Auf eine Kodierung einzelner Zeilen wurde auch verzichtet, da dadurch die Sinnhaftigkeit der Aussagen verloren gegangen wäre. Durch das offene Kodieren wurden dem Textmaterial insgesamt über 700 Codes zugeordnet.

### 3.3.2 Axiales Kodieren

Im Schritt des axialen Kodierens werden diese zuvor beim offenen Kodieren gebildeten Codes und Kategorien dahingehend analysiert, relevante Gruppen für die zu entwickelnde Theorie nachzuhalten und kausale Zusammenhänge zwischen den einzelnen Gruppen zu identifizieren. Die daraus resultierenden Kategorien bilden ein nächst höhere Abstraktionsebene der vorhandenen Daten. Sie sollen nicht nur einen Sammelbegriff für die bestehenden Codes bilden, sondern beinhalten bereits Annahmen, welche der Forscher getroffen hat (Bischof & Wohlrab-Sahr, 2018, pp. 87–88). Bischof und Wohlrab-Sahr (2018) sowie Strübing (2018) nennen hierbei konkret fünf Punkte, welche zur Erstellung von Konzepten betrachtet werden sollen:

- „Konsequenzen“
- „Ursachen“
- „Strategien“
- „Kontext“
- „Intervenierende Bedingungen“ (Bischof & Wohlrab-Sahr, 2018, p. 90; Strübing, 2018, pp. 45–46; Vollstedt & Rezat, 2019, pp. 87–88).

So werden durch das axiale Kodieren bereits einzelne Theorien entwickelt, welche einzelne Phänomene erklären können, aber noch nicht ausreichend sind, die zu Grunde liegenden Forschungsfragen beantworten zu können (Strübing, 2018, p. 46).

Während des axialen Codierens wurden dementsprechend ähnliche Codes zusammengeführt, um Kategorien zu bilden. Da es sich bei der Grounded Theory um ein iteratives Verfahren handelt (Eisemann & Tillmann, 2018, p. 259; Grittmann, 2018, p. 198; Vollstedt & Rezat, 2019, p. 82), geschah dies bereits im Rahmen der Codevergabe.

Nach Abschluss der Analyse aller 15 Transkripte wurde jedoch nochmals gezielt verglichen. Resultierend daraus wurden Codes abgeändert, fusioniert und teilweise neu kategorisiert. Die Einordnung in die verschiedenen genannten Dimensionen wurde am Ende beispielhaft durchgeführt, um eine Form der Verifikation zu gewährleisten (siehe Abbildung 5). Hierbei wurde das häufig genannte Phänomen der Ablehnung von Fernarbeitsregelungen durch den Mitarbeiter betrachtet. Die Gründe für die Ablehnung, welche in den Interviews genannt wurden, waren das Vermissen vom Austausch mit den Kollegen, das Vermissen von sozialen Kontakten und der Wunsch aus den eigenen vier Wänden zu kommen. Dies lässt sich unter der Kategorie der sozialen Isolation als Ursache für die Ablehnung nennen. Der Kontext, in dem das Phänomen auftrat, war die Covid-19 Pandemie, da diese häufig als Beschleuniger und Startpunkt für die Einführung genannt wurde. Die Strategien, um die Mitarbeiter von ihrer Ablehnung abzubringen, waren zum einen individuelle Vereinbarungen, welche man trifft und das Festschreiben von Präsenztagen. Dieses lässt sich als Art der Umsetzung kategorisieren. Die Art der Umsetzung wird von bestimmten Faktoren beeinflusst, welche sich in technische Umsetzung, Kompetenz, Regulatorik, kulturelle Herausforderungen und Führung kategorisieren lassen. Die Konsequenzen ergeben sich aus der Umsetzung der Strategien unter Berücksichtigung der intervenierenden Bedingung und des Kontexts (Amar, 2017, p. 430). Hierbei ergibt sich eine gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit (z.B. durch Flexibilität) und eine Effizienzsteigerung (Einsparung von Raumkosten, Einsparung von Zeit und Arbeitswegen).

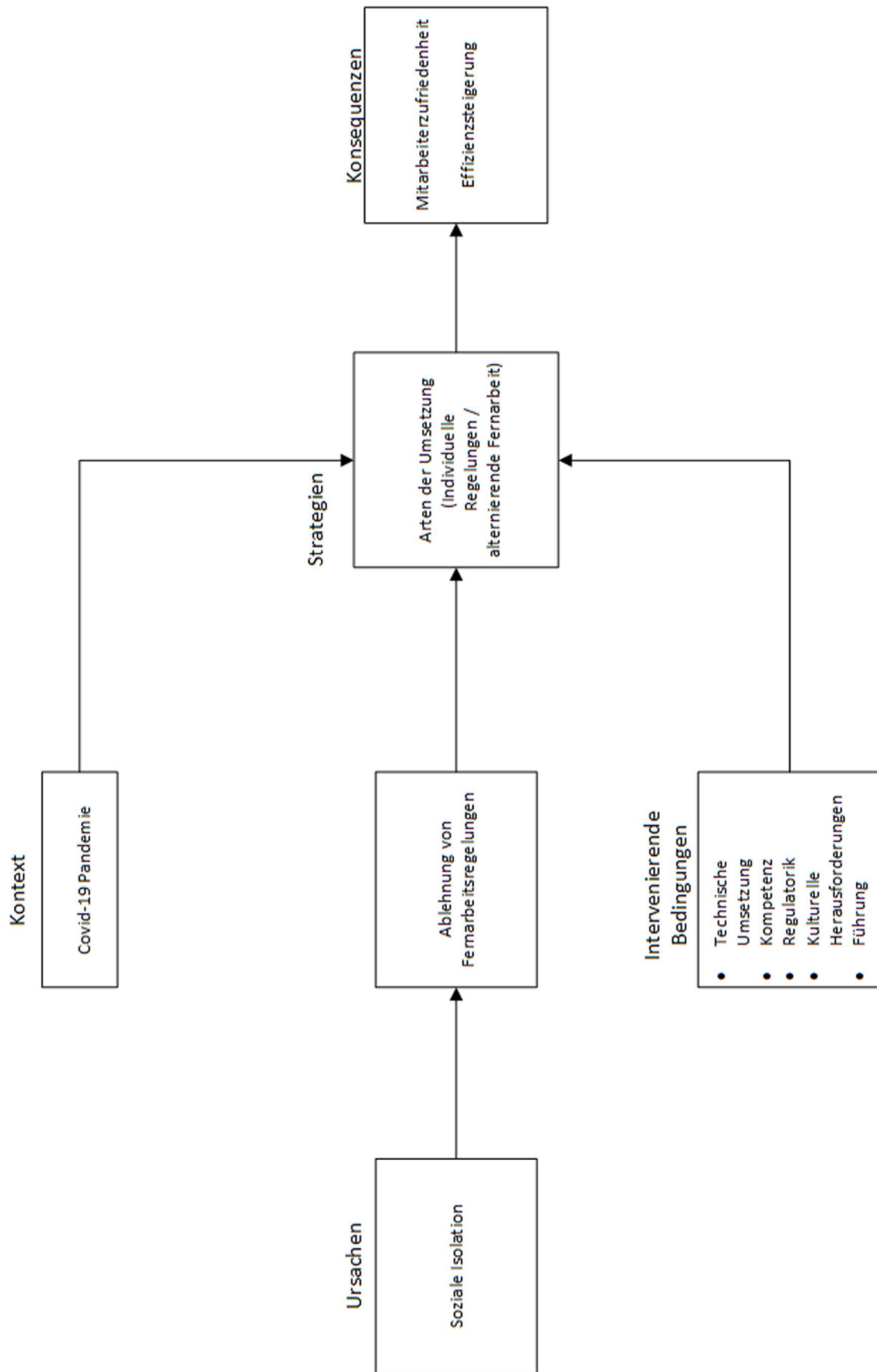


Abbildung 5: Beispiel der Kategorienbildung durch axiales Kodieren (Quelle: Eigene Darstellung)

Diese Kausalzusammenhänge waren im Kontext der Forschung klar ersichtbar, was eine Kategorienbildung erleichterte und es dadurch nicht notwendig machte, dass in Abbildung 5 gezeigte Schema für jedes Phänomen schriftlich durchzuführen.

### 3.3.3 Selektives Kodieren

Im abschließenden Schritt des selektiven Kodierens werden umfassende Kategorien erstellt, welche alle einzelnen Untergruppen beinhalten und zusammenfassen. Diese Kernkategorien sollten bereits beim vorherigen axialen Kodieren sichtbar werden. Dabei müssen klare Zusammenhänge erkannt werden, indem man alle bisher erstellten Konzepte mit Hinblick auf diese Kernkategorien erneut analysiert. Auch eine Umkodierung der bisherigen Daten kann bei diesem Schritt vorgenommen werden. Hierbei können sich mehrere Konzepte ergeben, aus denen die zur Beantwortung der Forschungsfragen am Geeigneten ausgewählt werden müssen. Auch dient das selektive Kodieren dazu, die Theorie zu verifizieren (Bischof & Wohlrab-Sahr, 2018, pp. 92–93; Lueger, 2009; Strübing, 2018, pp. 46–47; Szabo, 2009, pp. 115–116).

Da das selektive Kodieren sich lediglich durch die höhere Abstraktionsebene vom axialen Kodieren unterscheidet (Vollstedt & Rezat, 2019, p. 89), wurde das Kodier-Paradigma des axialen Kodierens erneut verwendet (siehe Abbildung 6), welches durch blaue Kennzeichnung die finalen Kategorien enthält. Der Mittelpunkt, das Phänomen, des selektiven Kodierens bildet die Umsetzung von Fernarbeitsregelungen. Die Ursache, welche für die Umsetzung von Fernarbeitsregelungen im Kontext der Umfrage aufgekommen ist, ist die Covid-19 Pandemie. Für die Umsetzung sind verschiedenen Lösungsansätze benannt worden, welche zum einen durch den Kontext und zum anderen durch die intervenierenden Bedingungen beeinflusst werden. Konkret handelt es sich bei dem Kontext um den Faktor Regionalbank und dem externen Einflussfaktor des Rechenzentrums. Die bereits unter den Ursachen genannte Corona-Pandemie lässt sich ebenfalls mit zu den externen Einflussfaktoren gruppieren. Die intervenierenden Bedingungen lassen sich in Nachteile und Herausforderungen gruppieren. Die Vorteile bilden schlussendlich die Konsequenzen einer Einführung von Fernarbeitsregelungen. Eine nähere Erläuterung zu den einzelnen Kategorien wird in Kapitel 4 vorgenommen.



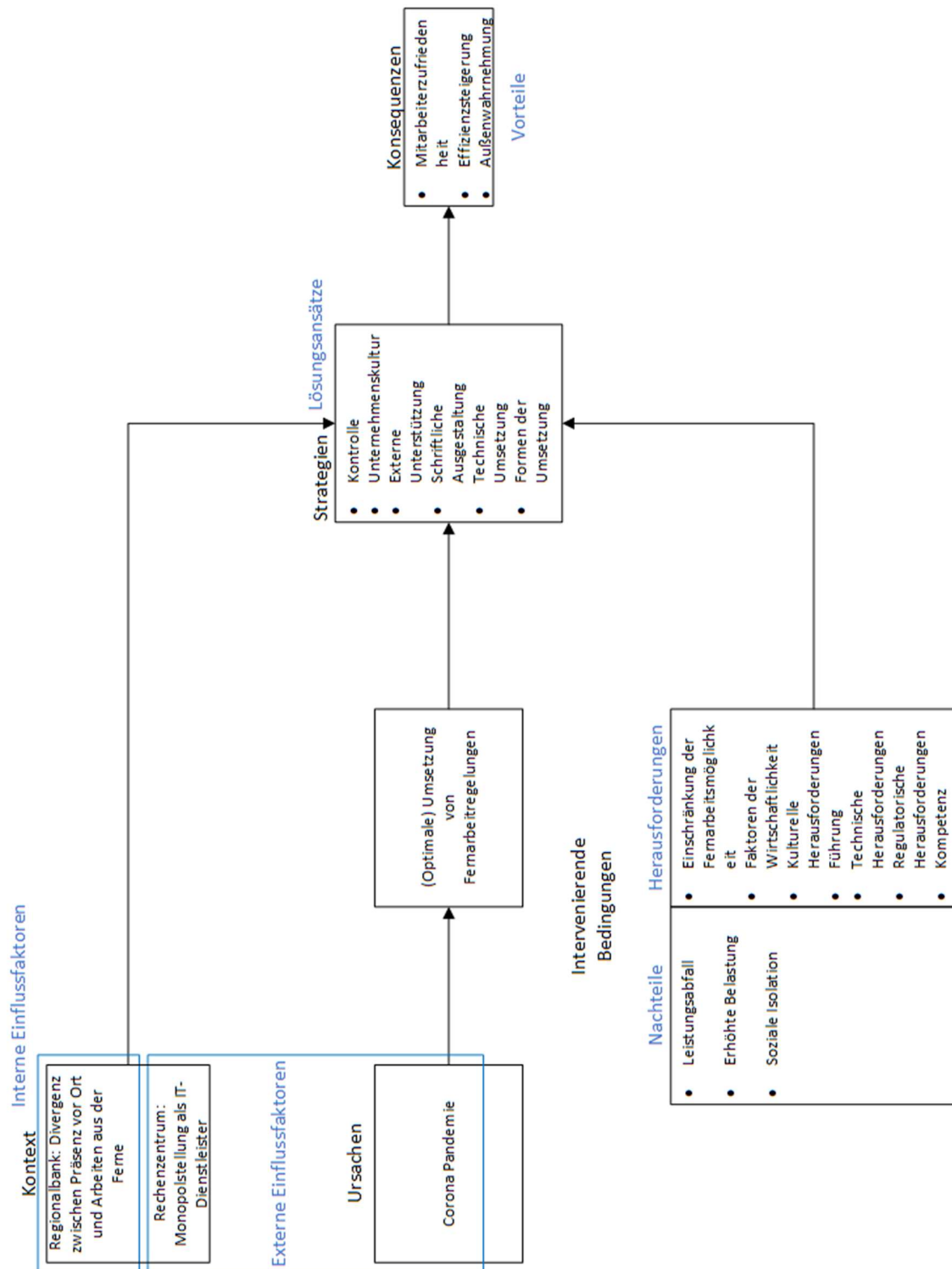


Abbildung 6: Selektives Kodieren mit finalen Kategorien (Quelle: Eigene Darstellung)

### 3.3.4 Verfassen von Memos

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Grounded Theory ist das Schreiben von Memos. Dabei werden neben dem Kodieren der Daten parallel Gedanken, Ideen, Fragen und erste Beobachtungen schriftlich festgehalten. Es ist wichtig zu beachten, dass die Memos von den erhobenen Daten zu trennen sind. Das Erstellen der Memos soll dabei helfen, die vorhandenen Daten besser zu interpretieren und eine finale Theorie zu entwickeln (Bozdağ, 2018, p. 137; Lueger, 2009, p. 199; Müller, 2018, p. 162; Szabo, 2009, p. 118). Während des Kodiervorgangs wurden mit Hilfe der Funktionen von MAXQDA Memos zu verschiedenen Codes vorgenommen. Diese wurden im späteren Verlauf dazu genutzt, um Codes differenzieren zu können. Als Beispiel wäre hier unter anderem der Generationsunterschied zu nennen. Dieser Punkt betrachtet zwei verschiedene Sichtweise: Der Generationsunterschied bei (1) Mitarbeitern und (2) Kunden.

## 4 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse entsprechend ihrer Kategorien präsentiert. Die dabei verwendeten Direktzitate wurden teilweise sprachlich angepasst, um einen besseren Lesefluss zu gewährleisten.

### 4.1 Herausforderungen

Ein großer Faktor, welcher bei der Einführung von Fernarbeitsregelungen von Relevanz ist, sind die Herausforderung, welche mit einer Umstellung der Arbeitsweise einhergehen. Dazu zählen die Aspekte *Führung*, *Einschränkung der Fernarbeitsmöglichkeit*, *Faktoren der Wirtschaftlichkeit*, *kulturelle Herausforderungen*, *technische Herausforderungen*, *Kompetenz* und *regulatorische Herausforderungen* (siehe Tabelle 3).

Aspekt	Unterkategorie	Quelle
Führung	Führung auf Distanz	F1, F3, F5, F6, F8, F9, T1
	Gemeinschaftsgefühl aufrecht erhalten	F3, F9, A4, T1

Aspekt	Unterkategorie	Quelle
Einschränkung der Fernarbeitsmöglichkeit	Tätigkeit benötigt Präsenz	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, A1, A2, A3, A4, T1
	Platzmangel	F4, A2
	Anlageberatung eingeschränkt	F1, A3
Faktoren der Wirtschaftlichkeit	Kunde muss wollen	F4, F5, F7, A3, A4
	Finanzen	F1, F2, F3, T1
Kulturelle Herausforderungen	Generationsunterschied	F1, F3, F4, F6, F8, A3, A4
	Konservative Haltung	F1, F3, F5, T1, T2
	Ablehnung durch Mitarbeiter	F1, F2, F2, F4, F5, F6, F7, F8, A1, A2, A4
Technische Herausforderungen	Fehlende technische Infrastruktur	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F8, F9, A2, T1
	Technische Probleme	F6, F7, F9, A3, A4
	Abhängigkeit von altem System	T1
Kompetenz	Technisches Knowhow	F1, F2, F8, F9
	Methodisches Vorgehen	F2
Regulatorische Herausforderungen	Regulatorik durch Staat	F1, F2, F3, F4, F5, T1
	Regulatorik durch Rechenzentrum	F1, F2, F4, F6, F8, A3, T1

Tabelle 3: Herausforderungen einer Einführung von Fernarbeitsregelungen (Quelle: Eigene Darstellung)

### 4.1.1 Führung

Einer der häufig genannten Punkte, welche die Bank vor Probleme stellt, ist die Führung auf Distanz (F1, F3, F5, F6, F8, F9, T1) und insbesondere die Problematik, dass die Führungskraft keinen direkten Kontakt mehr zu seinen Mitarbeitern hat (F3, F5, F8, F9) „*Wie kann ich denn das zulassen, dass ich den Mitarbeiter nicht mehr sehe, wie führe ich den Mitarbeiter auf Distanz? Das waren schon Herausforderungen, die in der Diskussion richtig spürbar und greifbar wurden und die mussten natürlich erst mal überwunden werden*“ (F9). Als Unterpunkt davon zeigte sich auch die digitale Kommunikation als Herausforderung (F1, F5, F6). Insbesondere was das Verhalten in Meetings betrifft, gestaltet sich dies noch als schwierig: „*Wir nutzen in der Regel untereinander Skype. Und ich sage heute noch öfters „Könnt ihr euch mal stumm schalten?“*. *Wir haben es zwar jetzt gelernt, wir machen das jetzt seit zwei Jahren. Aber es ist immer noch das Thema*“ (F5).

Eine weitere Herausforderung ist dabei auch die Aufrechterhaltung des Gemeinschaftsgefühls, das vorhanden sein eines Teams, welches insbesondere für eine Regionalbank einen hohen Stellenwert hat: „*[...] also es ist ein gutes Hilfsmittel, um das mal in dieser Form zu machen, aber jetzt permanent Teambereichssitzungen virtuell abzuhalten, halte ich für eine regionale Bank, wo das miteinander ja doch ganz wichtig ist, für nicht sehr gut*“ (F9). Auch die Zusammenarbeit im Team wird dabei kritisch gesehen. Eine Mitarbeiterin des Services sieht dies aufgrund des schon bestehenden Mangels an Teamgefühl als sehr schwierig im Homeoffice zu gewährleisten: „*Hier ist schon jeder für sich alleine und ich persönlich sehe eigentlich diese Teamarbeit sehr schlecht im Homeoffice. Klar man telefoniert miteinander, man hat vielleicht einen Mitarbeiter, mit dem man ein bisschen enger ist, mit dem man vielleicht ein bisschen mehr Kontakt hat, aber ich frag mich, wie soll das funktionieren? Und bei uns im Service wüsste ich es jetzt noch weniger. Also ich tausche mich mit meiner Kollegin direkt aus und wir übernehmen auch gegenseitig, Aufgaben, wo wir sagen: Okay komm her, ich mach das morgen für dich. Aber das machen wir nicht mit allen und jeder ist so irgendwie für sich. Also ich sehe das Team im Homeoffice kritisch. Klar, wir haben jetzt auch schon Teamaufgaben, wo jeder draufzugreift, wo wir alle drin sind, aber ich hätte jetzt spontan keine Antwort drauf zu sagen, dass wäre jetzt die Lösung, dass wir ein Team sind im Homeoffice. Also das glaube ich nicht. Du sitzt daheim alleine in deinem Büro und tust deine Arbeit, wie soll da wirklich noch so schön das Team kommen, wie das was jetzt ist? Da müssen Leute sich noch irgendwas einfallen lassen, denke ich*“ (A4).

### 4.1.2 Einschränkung der Fernarbeitsmöglichkeit

Vielmals wurden in den Interviews Einschränkungen genannt, die es Stellen im Unternehmen nicht ermöglicht, ihre Arbeit von zu Hause zu verrichten. Dabei lassen sich einige Gründe auf die Bank zurückführen und andere auf die Wohnsituation von Mitarbeitern (F4, A2): *„Gut und bei dem ein oder anderen, je nachdem wenn er jetzt ich sag mal eine kleinere Mietwohnung hat und sagt „Hier komm, bevor ich mir auf dem Küchentisch noch meinen Arbeitsplatz aufbauen muss und habe nicht den nötigen Raum, dann wird das auch ein bisschen schwieriger. Das gibt es bestimmt auch mal, dass jemand nicht gerade die idealen Voraussetzungen für ein Arbeitsplatz zu Hause hat“ (F4).*

Auf Bankseite ist die größte Herausforderung, dass noch viele Tätigkeiten im Unternehmen eine Präsenz vor Ort benötigen. Dies hängt zum einen davon ab, dass noch sehr viel papierbasiert gearbeitet wird. Dadurch entstehen Stellen, in denen noch vor Ort gedruckt werden muss oder eine händische Ablage von Dokumenten erfolgt (F5, F7, A1, A3, A4, T1): *„Weil teilweise auch noch mit Papierakten gearbeitet wird, und diese Papierakten sollen unter keinen Umständen das Gebäude verlassen. Und deswegen müssen wir erscheinen“ (A1).* Zwei konkrete Stellen, die häufig explizit genannt wurden, sind die Servicekräfte (F1, F2, F3, F4, F6, A2) und die Hausmeister (F5, F8, F9). Servicekräfte sind an die Öffnungszeiten gebunden und sollen den Kunden im persönlichen Kontakt bei alltäglichen Banktätigkeiten unterstützen: *„Die müssen in Präsenz da sein, Punkt. Servicemitarbeiter sind ja gerade dafür da: Kunden kommen rein und haben ein Anliegen, geben eine Überweisung ab, haben ein Problem mit Ihrer Karte. Natürlich haben wir auch Kundenservicecenter, ein Kunde kann sich selbstverständlich per Chat, per Mail, per Anruf auch an uns wenden, bekommt da auch weitergeholfen, aber es gibt immer noch ganz viele Kunden, die kommen halt eben in die Geschäftsstelle rein in Präsenz und da geht es nicht, dass man diese Dinge von zu Hause erledigt“ (F4).* Weiterhin zählen Tätigkeiten wie das Aufschließen der Geschäftsstelle oder das Befüllen der Automaten zu Tätigkeiten, die nur vor Ort erledigt werden können. Darüber hinaus wurde noch erwähnt, dass die Tätigkeiten, welche die Servicemitarbeiter in der Theorie zu Hause erledigen könnten nicht ausreichen, um auf die vollen Arbeitsstunden zu kommen (F1).

### 4.1.3 Faktoren der Wirtschaftlichkeit

Während der Interviews wurden auch wirtschaftliche Aspekte der Einführung genannt, welche berücksichtigt werden müssen. Bei der Bank handelt es sich um ein Unternehmen, dass an vielen Stellen einen Kontakt mit Kunden hat. Bei der Diskussion darüber, welche

Tätigkeiten nun von zu Hause ausgeführt werden, muss die Kundensicht auch in Betracht gezogen werden. Wenn ein Berater beispielsweise seine Tätigkeit potenziell auch von zu Hause ausüben kann, indem er eine Beratung per Videochat durchführt, muss der Kunde ebenfalls dazu bereit sein. Häufig wurden hier explizit die älteren Kunden erwähnt (F4, A3, A4): *„...gerade ältere Kunden haben es nicht zwingend mit digital und EDV. Ich sehe es selbst bei meinen Eltern, Schwiegereltern, die machen zwar Online-Banking, aber sobald es da ein Problemchen gibt, sind die sich einfach viel zu unsicher und gehen dann immer nochmal gerne an den Schalter und fragen mal nach“* (F4). Auch im Zusammenhang mit mehr Flexibilität und geänderten Arbeitszeiten durch die Einführung von Homeoffice, ist die Kundensicht ein Faktor: *„Kunden müssen halt auch wollen, das vergisst man oft im ganzen Spiel. Wir können von 8:00 bis 20:00 Uhr arbeiten, aber wenn ein Kunde halt um 16:00 Uhr keinen Bock mehr hat, weil der dann auch Feierabend hat, dann muss man das auch bedenken. Man denkt dabei an die Schichtarbeiter. Ja, die gibt es. Aber wenn alle Berater das abbilden, passt es auch nicht“* (F5).

Die Einführung von Fernarbeitsregelungen sind auch mit Kosten verbunden, welche zu einer Limitation führen können. Die Arbeitnehmer müssen entsprechend mit Hardware ausgestattet werden, um von zu Hause aus arbeiten zu können (F1, F2, F3): *„...um mobiles Arbeiten gewährleisten zu können, muss man auch eine gewisse Mobilität dann an Hardware mitgeben und das ist dann grad für Regionalbanken in der Masse ja auch eine Kostenfrage, alles dahin zu stellen“* (F1). Auch müssen möglicherweise Lizenzen für Kollaborationssoftware erworben werden, um ein Zusammenarbeiten über Distanz ermöglichen zu können. Hier kann es laut Aussagen mancher Befragten zu Limitationen kommen, was die Anzahl an gleichzeitigen Nutzern betrifft (F2, T1): *„Das haben wir bei unserem Videoberatungstools ebenfalls. Da ist ebenfalls eine Kostenfrage mit drin. Wir haben das jetzt so gelöst, dass sich jeder Berater dazuschalten kann, aber auch da wäre eine Kapazitätsgrenze mit drin. Es gibt immer nur einen gewissen Teil an Menschen, die zeitgleich diese Lizenzen dann nutzen könnte. Da haben wir bisher keinen Engpass festgestellt, aber es könnten nicht zeitgleich alle Vertriebsmitarbeiter in einer Beratung oder in einem digitalen Beratungsgespräch sein“* (F2).

#### **4.1.4 Kulturelle Herausforderungen**

Nicht nur die ablehnende Haltung von Kunden (siehe Kapitel 4.1.3) stellt eine Herausforderung dar, sondern auch eine Ablehnung durch die Mitarbeiter des Unternehmens. Dies zeigte sich insbesondere bei den befragten Mitarbeitern. Alle vier Befragten sprachen sich

aus unterschiedlichen Gründen (beispielsweise das Vermissen der Kollegen, das nicht vorhanden sein von Vorteilen) dafür aus, lieber vor Ort arbeiten zu wollen (A1, A2, A3, A4): *„Ich persönlich bin eher pro im Büro beziehungsweise in der Geschäftsstelle aber finde es für manche Tage gut, auch die Möglichkeit zu haben von zu Hause aus zu arbeiten, um halt auch Spritkosten, Zeit, etc. zu sparen“* (A2). Es sei dabei auch zu erwähnen, dass das Konzept des Arbeitens von zu Hause nicht grundlegend abgelehnt wird, sondern die Präferenz für das Arbeiten vor Ort nur eine aktuelle Erscheinung sein könnte. Grundsätzlich wird die Akzeptanz von Führungskräften als hoch eingeschätzt, jedoch gab es auch eine Führungskraft, welche aussagte, dass in ihrem Unternehmen nur eine sehr geringe Nachfrage vorherrscht, überhaupt Homeoffice wahrzunehmen (F7):

I: *„Und wie ist generell so die Annahme von dem? Also wie viele Mitarbeiter machen das ungefähr?“*

B: *„Schwierig, vielleicht 15%, also nicht viele.“* (F7).

Ein weiterer kultureller Grund, der dabei aufkommt, ist die konservative Haltung, die Banken zugesprochen wird. Dieser lässt sich natürlich nicht grundsätzlich für alle Banken festhalten, wird aber auch von außerhalb häufig erlebt (T1, T2) und wurde auch von Führungskräften angesprochen (F1, F3, F5): *„Deshalb ja, da gehen wir konservativ und sagen: Es muss jemand auch vor Ort sein, die Hauptberatung, die Anlaufstelle ist auch bemannt mit einer gewissen Anzahl von Menschen. Es wäre möglich, anders zu gehen, aber die Konsequenz wäre natürlich weitere Digitalisierung. Das heißt gegebenenfalls Arbeitsplätzeabbau, wenn so ein Mitarbeiter dann einfach online arbeiten kann, sitzen kann, ist das ein bisschen anders steuerbar und man verliert eben diesen persönlichen Bezug, den wir nach wie vor für wichtig halten“* (F3).

Auch die unterschiedlichen Generationen sind ein Faktor bei der Umsetzung. Während jungen Mitarbeitern eine Technikaffinität zugeschrieben wird, sind es die älteren Kollegen, welche häufig Schwierigkeiten mit neuer Technik haben (F3, F6, F8, A4): *„Also ich würde sagen, dass man bei uns im Haus merkt, dass die ältere Generation, ich sage mal so mindestens ab 50 sich etwas schwerer tut. Da gibt es immer wieder Ausnahmen, gar keine Frage. Und die jungen Leute sind damit groß geworden. Ich sehe das zum Beispiel, wenn wir jetzt Online-Banking haben über Smartphone, wenn dann schon mal Kunden reinkommen, haben Fragen dazu, dann sehen Sie meistens die jungen Leute bis hin zu den Azubis, die da eher dran gehen als eine Servicekraft die jetzt, ich sage mal, Mitte 50 ist, die sich dann eben mit der neuen Technik schwerer tut“* (F8). Eine Führungskraft sieht den Grund allerdings nicht ausschließlich in der Affinität zur Technik, sondern beschreibt

auch die Tugenden, mit denen die Personen aufgewachsen sind als Einflussfaktor: *„Muss ich leider sagen: Ja das ist so. Man merkt da einen klaren Generationsunterschied. Auch einen altersbedingten Unterschied. Ich denke aber nicht, dass das ausschließlich auf Mangel der Affinität zu digitalen Kommunikationsmitteln bei den Älteren zurückzuführen ist, sondern auf Grund unserer Erziehung. Wir haben eine bestimmte Arbeitsgesellschaft in Deutschland, auch eine bestimmte Wahrnehmung vom Arbeiten, Pünktlichkeit, die bei uns über Jahrzehnte lang erfolgreich funktioniert hat und so gepredigt wurde. Also pünktlich am Arbeitsplatz erscheinen, immer da zu sein. Das sind Tugenden, die uns auch groß gemacht haben in der Bundesrepublik, die aber bei der Generation festsitzen und die sich einfach schwer tun mit dieser Vorstellung, die gleiche Leistung von zu Hause zu erbringen. Also das ist so ein innerer Vorwurf „Oh, die Jungen wollen gar nicht hierherkommen“ – das wird so als Motivationsmangel wahrgenommen. Ich denke aber das ist schlicht und einfach unsere über Jahrzehnte lang dauernde Arbeitserziehung hierzulande geschuldet und nicht zu sehr eine Digitalisierungsschwäche und hier sieht man wirklich einen Altersunterschied. Die Kollegen mittlerweile unter 30 sind da völlig entspannt und können das ganz anders aufsetzen und funktionieren da wunderbar. Wie die Coronageneration, die noch gar nichts anderes kennt als Unterricht via GoTo-Meeting, damit umgeht wird sich noch zeigen. Aber das ist eine besondere Phase dann“ (F3). Zudem beschränkt sich der Generationsunterschied nicht nur auf Mitarbeiter, sondern wird auch bei den Kunden erwähnt (F4, A3). So wurden jungen Kunden eher eine Bereitschaft zugeschrieben, von zu Hause aus ihre Bankgeschäfte zu tätigen.*

#### **4.1.5 Technische Herausforderungen**

Als Voraussetzung für das Arbeiten aus der Ferne wurde häufig die technische Infrastruktur von den Befragten erwähnt. Zum einen wurde dabei von den Interviewpartnern erwähnt, dass zunächst die Hardware in Form von mobilen Endgeräten und deren Zubehör gefehlt hat (F1, F2, F3, F4, F6, A2, T1). Die ist zum einen auf die Lieferengpässe zu Beginn der Pandemie zurückzuführen (F1, F4, F8, F9), jedoch fehlen auch aktuell noch benötigte Komponenten, wie zum Beispiel LTE-Karten, die dazu führen, dass mobiles Arbeiten nur eingeschränkt möglich ist: *„Also meine persönliche Meinung ist dazu, dass das klar getrennt werden sollte. Dass ich eben entweder mobiles Arbeiten habe und dann muss ich auch die kompletten technischen Voraussetzungen dazu stellen. Also wir beide sprechen heute, ich bin auch im Homeoffice, ich kann aber nicht mobil arbeiten. Ich kann nur hier arbeiten, da ich ja keine LTE-Karte oder sonstigen Internetzugang irgendwie*



*hätte und für alle Betriebssysteme das alleine schon brauche. Das heißt, ich bin an ein LAN-Kabel gebunden...“ (F2). Zudem gibt es gerade im ländlichen Raum die Herausforderung, dass ausreichend Bandbreite vorhanden sein muss, um den Betrieb digital effektiv und effizient gestalten zu können (F1, F3, F9, T1): „Da war es eher die Frage, dass man natürlich sagen musste, die technischen Voraussetzungen in den Instituten für Videoconferencing, die mussten teilweise erst geschaffen werden. Also ist ausreichend Bandbreite da, ist der Standort, die Filiale ausreichend schnell angebunden, haben die Geräte eine Videokamera?“ (T1). Einige Interviewpartner berichteten auch über technische Probleme, die bei der Nutzung von Geräten und Software auftraten. Unter anderem wurden bei der Nutzung der Banksoftware auf dem iPad Probleme festgestellt (F9), auf anderer Seite wurde von einer Mitarbeiterin erwähnt, dass beispielsweise die Videochat-Funktion nur auf dem iPad funktioniert, aber dafür nicht am Bankrechner (A3). Somit zeigt sich, dass es Schnittstellenprobleme gibt und die Interoperabilität der Hard- und Softwarelösungen für einen effektiven und effizienten Betrieb sichergestellt werden müssen.*

Eine vom IT-Dienstleister genannte Herausforderung bezieht sich auf die Umstellung der Kollaborationssoftware. Die bereits vorhandene Software war sehr eng in den einzelnen Banken verwurzelt, sodass eine Umstellung sehr zeitintensiv war: *„Wir haben bis heute Lotus Notes noch nicht komplett ablösen können, obwohl wir seit 2018 Outlook nutzen. Wir haben immer noch Anwendungen, die migriert werden müssen. Das ist ein riesiges Migrationsprojekt jenseits der weiteren Umstellung von Mail und Kalender. Also da ist es sogar verhältnismäßig einfach zu sagen, ich schaufle Mails und Kalendereinträge und Adressbücher von der einen Plattform in die andere, aber da gibt es auch einfach Limitierungen wie viele Mailkonten, wie viele Postfächer sie pro Wochenende beispielsweise migrieren können. Also wir haben beispielsweise im August zum Beispiel wieder acht Banken migriert. Ich glaube wir sind jetzt fast durch, aber auch für so eine Bank ist das aufgrund dieser Notes-Abhängigkeit ein sehr großes, dickes Brett gewesen. Die Einführung von Skype zum Beispiel konnten wir dagegen dann sehr viel schneller machen, weil es nicht so viele Abhängigkeiten gab“ (T1).*

#### **4.1.6 Kompetenz**

In einigen Interviews wurde die Kompetenz der Mitarbeiter erwähnt, die sich einerseits auf das technische Knowhow und andererseits auf das methodische Vorgehen bezieht.

Auch hier sind es wieder die älteren Mitarbeiter, die laut Führungskräften eher Schwierigkeiten im Umgang mit der Technik haben (F1, F8). Eine Führungskraft bezieht das technische Knowhow ebenfalls auf die Kundenseite: *„Wenn der von zu Hause 25 Dinge bestätigen und schicken muss und technisch auch nicht so affin ist, dann ist das schon sehr schwierig, von zu Hause irgendwelche Beratung zu machen oder überhaupt telefonische Beratung oder Videoberatung zu machen. Das ist so die Einschränkung in dieser Tätigkeit“* (F1). Das methodische Vorgehen ist eng verknüpft mit dem technischen Knowhow. Dabei geht es hier um den korrekten Prozessablauf, den ein Mitarbeiter beispielsweise bei der Anlageberatung einhalten muss: *„...als Beispiel kann ich dir aufführen das Thema der Wertpapiergespräche. Da hat der Gesetzgeber sehr, sehr hohe Anforderungen, unterscheidet sehr stark, ob ich ein Gespräch in Präsenz führe oder am Telefon führe, dann habe ich die Fernabsatzregelungen nämlich mit da drin und dann hat man ganz schnell auch ganz andere juristische Themen, die man beachten muss hinsichtlich Aufzeichnung. Da geht es also um Prozesskompetenz, aber auch um fachliche Kompetenz, wann muss ich wie was auch beachten. Was muss ich da zusätzlich erwähnen? Das bedeutet, ich brauche diese ganzen Kompetenzen fachlich, methodisch, prozessual an dem Mitarbeiter dran und das sind so die aus meiner Sicht erst mal größten Herausforderungen gewesen als wir da gestartet haben. Technisch alle auszustatten und dann auch methodisch und so weiter fähig zu machen dazu“* (F2).

#### **4.1.7 Regulatorik**

Bei den regulatorischen Herausforderungen haben sich zwei verschiedene Aspekte herauskristallisiert. Einen großen Einfluss auf die Entscheidungen in der Bank haben staatliche Einschränkungen. Dabei wurden die Datenschutzaufgaben als größte Herausforderung empfunden. Dies ist auf den Umgang mit sensiblen Daten zurückzuführen, welche im täglichen Geschäft vorhanden sind. Von Führungskräften und einem Verantwortlichen des IT-Dienstleisters wurde in diesem Zusammenhang auch das Bankgeheimnis hervorgehoben (F1, F3, F4, F5, T1): *„Weil gerade bei den Banken das Bankgeheimnis eine ganz große Rolle spielt, was natürlich historisch noch viel tiefgreifender ist als die normalen datenschutzrechtlichen Bestimmungen“* (F3). Auch ist durch diese datenschutzrechtlichen Bestimmungen die Auswahl der verfügbaren Systeme eingeschränkt. Hier gibt es eine starke Überschneidung mit der Regulatorik des Rechenzentrums, da diese ebenfalls den Datenschutz berücksichtigen müssen: *„Ganz wichtig ist aber natürlich auch, ob diese Lösungen dann regulatorischen Anforderungen*

entsprechen. Also ist das vom Datenschutz her in Ordnung, ist das von der Datenhaltung her in Ordnung und ist das auch bankaufsichtlich von der regulatorischen Seite her in Ordnung. Also gerade heute ging wieder durch die Medien, dass die Deutsche Bank eine Millionenstrafe bezahlen musste, weil ein Mitarbeiter vertrauliche Informationen über nicht zugelassene Messenger ausgetauscht hat, und sowas müssen wir natürlich auch berücksichtigen“ (T1). So wurde von den interviewten Personen eine Unterscheidung vorgenommen zwischen datenschutzrechtlichen Aspekten der Bank und regulatorische Aspekte des Rechenzentrums, obwohl diese teilweise beide auf die staatlichen Anforderungen zurückzuführen sind. Weitere Gründe für die Einschränkung der Systemauswahl auf Seiten eines IT-Dienstleisters wurden damit begründet, dass die Banken auf eine hohe Verfügbarkeit der Software angewiesen sind, und diese daher „on premise“ gehostet wird, aber die meisten Anbieter die Software über ihre eigene Cloud zur Verfügung stellen (T1). Dies wurde für die Zukunft als Herausforderung genannt, da Microsoft als Softwareanbieter eine Monopolstellung hat und es somit dem IT-Dienstleister schwierig macht, eine alternative Lösung zu wählen: „Was für uns sicherlich eine Herausforderung ist: Es gibt nur wenige Anbieter auf dem Markt, gerade wenn sie im engeren Kollaborationsbereich gucken und immer mehr dieser Anbieter gehen in die Cloud. Also Skype for Business ist jetzt nur meine eigene Prognose, wird die letzte on premise Videokonferenzlösung von Microsoft sein. Wenn das irgendwann in 6 Jahren oder so „end of Life“ hat, dann wird Microsoft sagen: Ja, jetzt müsst ihr zu uns in die Azure-Cloud von Teams kommen, weil Teams wird es nicht „on premise“ geben, das widerspricht dem Geschäftsmodell von Microsoft. Das heißt wir werden wahrscheinlich irgendwann vor der Entscheidung stehen, gehen wir dann doch mit in Führungszeichen „sensibleren Dingen“ in eine Cloud und machen uns noch abhängiger von einem Anbieter, von einem quasi Monopolisten“ (T1). Weitere vereinzelt genannte gesetzliche Herausforderungen beziehen sich auf die Formen der Fernarbeitsregelungen, da insbesondere die Telearbeit hohe Anforderungen hat: „Ja also das ist schon eine große Herausforderung, wenn wir morgen das Ganze als Homeoffice titulieren würden – sowohl von der Ausstattung als auch von den gesetzlichen Vorgaben. Sie müssen sich das vorstellen, wir müssen dann in jeden Haushalt rein, um zu gucken, ist die Größe des Zimmers gewährleistet, ist die Ausstattung gewährleistet, sitzt der Kerl richtig, hat er den richtigen Schreibtisch, hat er das Telefon auf der richtigen Seite stehen, ist die Sitzposition so, dass er da was weiß ich was. Also sie müssen wirklich UVV-Unfallverhütungsvorschriften und alles beachten und da den Stempel drauf jagen und sich überzeugen. Und das nicht nur einmal, sondern auch laufend überprüfen. Das tut sich ja in der Regel kein Arbeitgeber an“ (F1). Diese von F1

genannten Sicherheitsauflagen sind entsprechend auch in den Filialen anzuwenden, wodurch es auf Grund von Unfallverhütungsvorschriften notwendig ist, dass Mitarbeiter anwesend sind (F4).

## 4.2 Nachteile

In den Interviews wurden von den Befragten verschiedenste Bedenken geäußert, die mit der Einführung von Fernarbeitsregelungen einhergehen. Konkret wurden die Thematiken Leistungsabfall, soziale Isolation und erhöhte Belastung genannt (siehe Tabelle 4).

Aspekt	Unterkategorie	Quelle
Leistungsabfall	Ausnutzen von Regelungen	F5, F6, F8, F9, A1, A2, A3, T1
	Ablenkung im Homeoffice	A2
Soziale Isolation	Vermissten sozialer Kontakte	F1, F4, F5, F6, F7, F8, A1, A2, A3, A4
	Verlust von direktem Austausch	F5, F8, F9, A4
Erhöhte Belastung	Unbewusste Mehrarbeit	F1, F2, F3, F8
	Ständige Erreichbarkeit	F2, F8, F9, A1
	Vermischung von Freizeit und Arbeit	F5, A2

Tabelle 4: Nachteile von Fernarbeitsregelungen (Quelle: Eigene Darstellung)

### 4.2.1 Leistungsabfall

Der Hauptgrund für einen Leistungsabfall im Homeoffice war die Nennung der Ausnutzung von Regeln. Dieses Phänomen könnte mit der Führung auf Distanz (siehe Kapitel 4.1.1) korrelieren, da die Führungskraft keinen direkten Zugriff mehr auf den Mitarbeiter hat und nicht mehr sehen kann, was dieser im Homeoffice arbeitet. Dadurch kann es vereinzelt dazu kommen, dass der Mitarbeiter weniger arbeitet: „Man muss es auch ansprechen, natürlich auch ausgenutzt zu werden von einem Arbeitnehmer, der einfach

*nichts macht. Oder je nachdem wie die Kontrollen sind. Man appelliert halt an die Vernunft etc., ich weiß es nicht. Man sieht es irgendwann doch an der Zielerreichung. Ja das sind schon Gefahren, so die Leute, die eh schon rumtricksen hast du leider in Unternehmen, die haben halt eine Plattform, da können die sich schon austoben. Das wird wahrscheinlich schlimmer, als wenn sie in der Filiale sind, wo du sie vor Ort hast, aber sind es die Masse?“(F5). Von einem einzelnen Mitarbeiter wurde zudem die Vermutung aufgestellt, dass man im Homeoffice eher dazu geneigt ist, abgelenkt zu werden, wenn beispielsweise Familienmitglieder im Haushalt sind (A2).*

#### **4.2.2 Soziale Isolation**

Der am häufigsten genannte Nachteil ist die soziale Isolation. Die Führungskräfte erzählten von Mitarbeitern, die gerne wieder vor Ort arbeiten wollen, weil ihnen der direkte Kontakt zu den Kollegen fehlt. Mitarbeiter würden sich durch ein zu langes Fernbleiben von der Präsenz ausgeschlossen fühlen (F8). Insbesondere bei Alleinstehenden sehen die Führungskräfte das Problem der sozialen Isolation (F1, F4): *„Ich könnte mir aber vorstellen, dass die Kollegen die sozialen Kontakte einfach wieder haben möchten, weil wenn jemand Alleinstehend ist und dann noch den ganzen Tag ganz alleine zu Hause ist, könnte ich mir aus menschlichen Gründen vorstellen, dass der das nicht unbedingt gut findet, sondern vielleicht doch mal lieber unter Leute will“* (F4). In einem Interview eines Mitarbeiters wurde diese Vermutung sogar bestätigt: *„Aber auch ein anderer Grund, warum ich jetzt kein Interesse bekundet habe an Homeoffice, ist, dass es für mich ein bisschen zu einsam wäre, weil ich bin ja dann hier den ganzen Tag alleine und wenn ich dann noch nicht mal auf der Arbeit andere Leute sehe, wenn ich dann eine Woche Homeoffice mache, dann bin ich ja jetzt zumindest bis Feierabend von Montag bis Freitag einfach morgens bis abends alleine und das gefällt mir auch nicht so gut“* (A1). Insgesamt ist zu sehen, dass alle befragten Mitarbeiter den sozialen Austausch mit den Kollegen im Kontext der Fernarbeit vermissen.

Ein ähnlicher Aspekt, welcher häufig erwähnt wurde, ist der Verlust von direktem Austausch mit den Kollegen. Dieser bezieht sich darauf, dass man nicht mehr so schnell auf der Arbeit austauschen kann, wenn Fragen zu technischen Vorgängen oder Arbeitsabläufen aufkommen (F5, F8, F9, A2, A4): *„Und was ich immer mehr merke, ist, das Schwarmwissen, das habe ich ein bisschen unterschätzt. Also es ist schon was anderes in einem Großraumbüro, in der Filiale gerade mal nebenan zu gehen und zu fragen: „Herr XY, wie ist denn das?“. Klar treffen die sich mit Skype und haben kleine Gruppen und*

*schreiben sich dann. Aber das ist was anderes, wie wenn du einfach mal nebendran einen anstupst und sagst: „Hier, ich habe hier gerade einen Kunden am Telefon, der das und das ist“. Und ich nenne es mal Schwarmwissen, das geht verloren, das musst du echt provozieren, dass es bestehen bleibt. Das sehe ich als Riesenherausforderung für Teams“ (F5).*

### **4.2.3 Erhöhte Belastung**

Die erhöhte Belastung der Mitarbeiter kann Führungskräften nach durch eine unbewusste Mehrarbeit bei der Arbeit aus der Ferne entstehen. Dies zeigt sich unter anderem dadurch, dass Mitarbeiter noch am späten Abend oder früh morgens Mails beantworten (F1, F2, F3). Eine Führungskraft konnte dabei sogar ein konkretes Beispiel nennen: *„Bei der Arbeitszeiterfassung musste ich sogar in knappen zwei Dutzend Fällen Kollegen darauf hinweisen, dass man nicht länger als zehn Stunden arbeiten darf. Ist ja gesetzlich verboten. Bloß, wenn man es sich jetzt auf der Couch gemütlich gemacht hat und es läuft und man nicht mehr fahren muss, soll man das ja nicht ersetzen dadurch, dass man jetzt zu viel arbeitet“* (F3). Diese Feststellung stellt einen Gegensatz zu den unter Kapitel 4.2.1 geäußerten Bedenken dar.

Ein weiterer Faktor, der zu einer erhöhten Belastung beiträgt, ist das Gefühl der ständigen Erreichbarkeit, da eine nicht Beantwortung von Mails und Anrufen so aufgefasst wird, dass man nicht arbeitet: *„Ich sage mal das Arbeitspensum sich so einzuteilen, weil teilweise haben Mitarbeiter gesagt oder ich habe es bei mir auch gesehen, dass man noch intensiver arbeitet, weil man so das Gefühl hat, naja man muss immer erreichbar sein, weil sonst denkt der Andere man arbeitet nicht“* (F8). Das Problem wurde auch im Gespräch mit A1 deutlich, da dieser eine Assoziation zwischen Erreichbarkeit und Arbeitsleistung aufgestellt hat: *„Auf jeden Fall eine sehr gute Erreichbarkeit, eine verlässliche Erreichbarkeit. Ich glaube es sieht nicht nur blöd aus, wenn man im Homeoffice ist und dann ständig ins Leere ruft, sondern das ist auch für das Arbeiten sehr hinderlich, denn der Vorteil sozusagen vom analogen Arbeiten ist natürlich, man ist immer nur ein paar Schritte entfernt von seinem gegenüber, oder ein paar Meter vom nächsten Büro entfernt, wo man dann jemand persönlich antrifft und Fragen stellen kann. Wenn jemand durch mangelnde Erreichbarkeit eben nicht mehr so leicht kontaktiert werden kann, dann geht das natürlich nicht. Also das wäre auf jeden Fall ein Thema, dass man während der Arbeitszeit nach wie vor sehr zuverlässig erreichbar ist“* (A1).

Die Vermischung von Arbeit und Freizeit ist auch ein Aspekt, der von zwei Befragten aufgegriffen wurde. Die Grenze zwischen Freizeit und Arbeit verschwimmt immer mehr und es kann schwer fallen, zwischen Arbeit und Freizeit zu unterscheiden: „[...] oder dass man nicht mehr so abschalten kann, weil ich zum Beispiel finde auch den Weg dann hin und zurück ganz gut, um dann runterzukommen, hochzufahren für die Arbeit, und wenn man dann die ganze Zeit 24/7 zu Hause zum Beispiel hängt, kann es sein dass es auch ein bisschen ermüdend oder langweilig werden kann, dass man nicht zwischen Arbeit und Privat unterscheiden kann“(A2).

### 4.3 Lösungsansätze

Die Lösungsansätze, welche in den Interviews genannt wurden, beziehen sich auf sowohl auf die Lösung der Herausforderungen (siehe Kapitel 4.1) als auch auf die Minimierung der Nachteile (siehe Kapitel 4.2), welche durch eine Einführung von Fernarbeitsregelungen entstehen können. Die Aspekte, die sich dabei herauskristallisiert haben, sind Weiterbildung der Mitarbeiter, die technische Umsetzung, die Art, wie die Fernarbeit umgesetzt wird, die Anpassungen der Unternehmenskultur, externe Unterstützung, schriftliche Ausgestaltung und die Kontrollmöglichkeiten (siehe Tabelle 5).

Aspekt	Unterkategorie	Quelle
Weiterbildung	Mitarbeiter schulen	F1, F2, F3, F5, F6, F8, F9
	Wissenstransfer	F8
Technische Umsetzung	Verifikation	F4, F5, F8, A1, A3
	Digitale Beratung	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A2, A3, A4
	Papierloses Arbeiten	F5, A1, A3, T1, T2
	Ausbau von Infrastruktur	F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, A1, A2, A3, A4, T1, T2

Aspekt	Unterkategorie	Quelle
	Digitale Kollaboration	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, A1, A2, A3, A4, T1, T2
Art der Fernarbeit	Individuelle Vereinbarung	F2, F3, F5, F6
	Alternierende Fernarbeit	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, A1, A2, A3, A4
	Fernarbeitsmöglichkeiten für Service	F5, A3, A4
	Mobiles Arbeiten	F1, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, A1, A1, A3, A4
	Co-Workspaces	A1
Unternehmenskultur	Regeln	F2, F6, F8, F9
	Persönliche Gespräche führen	F1, F4, F5, F6, F9, A1, A2, A3
	Vertrauen schaffen	F5, F8, F9, A3
	Überzeugung	F1, F3, F5, F6, F9, A1
Externe Unterstützung	Kooperation mit Verband	F3, F6, T2
	Zusammenarbeit mit Experten	F3, F5
Schriftliche Ausgestaltung	Vertragliche Vereinbarung mit MA	F1, F3, F5
	Erstellen von Betriebsvereinbarung	F2, F3, F4, F5, F6, F8, F9
Kontrolle	Arbeit kontrollieren	F1, F5, F9, A3
	Arbeitszeit festhalten	F2, F3

Tabelle 5: Lösungsansätze für die Einführung von Fernarbeitsregelungen (Quelle: Eigene Darstellung)



### 4.3.1 Weiterbildung

Unter dem Aspekt der Weiterbildung wurden viele Punkte genannt, welche zur Lösung von Herausforderungen führen können. Beispielsweise wurde so die Herausforderung der Führung auf Distanz (siehe Kapitel 4.1.1) angegangen, indem man die Führungskräfte dahingehend geschult hat (F3, F8, F9). Ebenso wurden die Mitarbeiter darin geschult, die Technik zu nutzen (F2, F5, F8, F9) und gegebenenfalls, wie man Kundenkontakt per Videochat oder Telefon gestaltet (F2, F5): *„Wir haben Führungskräfte dahingehend geschult, wie kann ich denn Mitarbeiter auf Distanz führen. Bei den Mitarbeitern war es ja relativ einfach, den jetzt vom stationären PC, die sie noch hatten, auf den mobilen Arbeitsplatz zu wechseln. Das war relativ einfach. Man musste denen natürlich Klickstrecken zeigen, wir haben das viel über so Kurz-Webinare gemacht über GoTo-Meeting, dass sich die Mitarbeiter da Einschalten konnten. Sie wurden an die Technik natürlich erstmal herangeführt“* (F9). Hier wird die Herausforderung der Kompetenz angegangen (siehe Kapitel 4.1.6).

Im speziellen wurden Führungskräfte und Mitarbeiter geschult, digital zu kommunizieren (F1, F5, F9). Dies beinhaltet sowohl das Gestalten von Meetings als auch die Sinneshärfung, dass man weiterhin engen Kontakt zu seinen Mitarbeitern behält und dass dies auch über digitale Medien gestaltet werden kann: *„Also wir haben den Führungskräften mehr oder weniger Empfehlungen gegeben. Weil das macht jeder individuell nach den Gepflogenheiten im Team, was überhaupt machbar ist und darüber hinaus haben wir auch an die Führungskräfte appelliert: Animiert auch die Mitarbeiter, dass die untereinander mehr in die Kommunikation gehen, sprich auch mal einfach über das Telefon kommunizieren, was früher am Arbeitsplatz, wenn man sich gegenüber gesessen hatte, ganz normal war. Also dieser Kontakt, der darf nicht abbrechen von jetzt auf gleich, weil das ist das Gefährlichste. Dann wir haben animiert dazu: Organisiert regelmäßige Teamsitzungen, Bereichssitzungen. In der harten Coronazeit alles über GoTo-Meeting, sobald sich das etwas öffnen konnte, haben wir auch hybride Veranstaltungen gemacht. Sie haben teilweise die Technik im Sitzungszimmer so, dass Personen zugeschaltet waren. Im letzten Jahr zum Beispiel, ich habe das selbst praktiziert mit meinem Team, da habe ich kennengelernt, dass man sich auch mal zu einer Weihnachtsfeier virtuell getroffen hat, um allein eben diesen Kontakt nicht abubrechen, auch wenn es kein Bankthema in dem Sinne war“* (F9). Hier ist das Ziel, dass das Gemeinschaftsgefühl aufrechterhalten werden soll (vgl. Kapitel 4.1.1), sowie die Aufrechterhaltung von sozialen Kontakten (vgl. Kapitel 4.2.2). Eine Führungskraft spricht auch davon, dass man Mitarbeiter in gewisser Weise

umschult. Dabei bezieht sich F5 darauf, dass Servicemitarbeiter, welche durch ihre Tätigkeit auf Präsenz angewiesen sind, darauf geschult werden hybrid zu arbeiten, indem sie auch von zu Hause aus Akquise betreiben oder bei Kundenfragen telefonisch helfen. Dies geschieht im Rahmen einer Umstellung der Öffnungszeiten, da ansonsten die Servicekräfte, wie Kassierer, nicht mehr auf ihre volle Arbeitszeit kommen (F5).

Ein weiterer Aspekt, welcher ein ähnliches Ziel verfolgt, ist der Wissenstransfer (F5, F8). Bei diesem Ansatz helfen Mitarbeiter sich gegenseitig, indem beispielsweise junge Mitarbeiter ihre älteren Kollegen in Workshops schulen: *„Wir nutzen halt die jungen Leute, da haben wir auch so Teams gebildet, die dann eben auch dann Ihre „älteren Kollegen“ schulen. Das man sagt: „So jetzt kommt ein neues Online-Produkt, zeig das doch den älteren Kollegen mal“ und dann machen die so kleine Workshops und dann fungieren die schonmal als Notizplattform“* (F8).

#### **4.3.2 Technische Umsetzung**

Die technische Umsetzung und Digitalisierung der Arbeit ist ein häufig genannter Erfolgsfaktor für die Umstellung auf Fernarbeitsregelungen. Unter dem Gesichtspunkt der Verifikation fallen zwei Aspekte: Die digitale Legitimation des Kunden, um papierlos arbeiten zu können (F5) und die Legitimation des Mitarbeiters via Token, um aus der Ferne auf die internen Netzwerke zugreifen zu können (F4, F5, F8, A1, A3).

Um den Geschäftsbetrieb mit dem Kunden aufrechtzuerhalten und den Beratern die Möglichkeit zu geben von zu Hause zu arbeiten, wurden zwei verschiedene Möglichkeiten genannt: Die telefonische Beratung (F1, F2, F4, F5, A2, A3, A4) und die Beratung per Videochat (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A2, A3, A4), wobei letzteres laut einer Mitarbeiterin von den Kunden sehr positiv aufgenommen wird: *„Also geht der in den Videoservice und wenn die Technik funktioniert, ist auch nicht immer der Fall, klappt das wunderbar. Und ich frage immer die Leute um Feedback und sage: Bitte wenn Sie rauskommen, sagen sie mir wie sie es empfunden haben, weil wir das auch noch nicht so lange haben und ich muss dir sagen: 98% aller Leute sind total begeistert, weil sie haben genau wie bei unserem Service jemanden direkt gegenüber und man kann sich sehen am Bildschirm und derjenige hilft dir sofort in deinem eigenen Problem. Und was ich finde, haben die Leute zwar so nicht gesagt, aber sie sitzen allein im Büro, die Tür ist zu und nicht wie hier am Schalter, jeder Dritte hört mir zu“* (A4).

Eine häufig genannte Herausforderung ist das papierbasierte Arbeiten (siehe Kapitel 4.1.2). Deshalb ist es zwingend notwendig für viele Stellen, dass eine Umstellung auf digitale Verarbeitung stattfindet. Besonders die Angestellten (A1, A3) haben diesen Lösungsansatz erwähnt: *„Ja als allererstes nur noch digitales Arbeiten, das wir von dem Papier wegkommen. Dann ist das Argument im Prinzip futsch. Und wenn das nicht mehr gilt, sozusagen wenn du keine Papierakten hast, die benötigt werden für die tägliche Arbeit, dann spricht auch für unseren Bereich grundsätzlich nichts mehr dagegen Homeoffice zu machen. Vom Gefühl her wäre das jetzt so das einzige Hindernis für meinen Bereich“* (A1). Die Möglichkeit ist laut den IT-Dienstleistern auch gegeben *„Dazu muss die Bank auch sagen, wir können komplett digital die Sachen verarbeiten. Wir müssen quasi Akten, Papierunterlagen und ähnliches nach Möglichkeit loswerden. Da ist man schon einen sehr großen Schritt gegangen in den letzten Jahren. Ich glaube, wenn ein Institut da ordentlich Gas gibt und ordentlich mitmacht, dann ist das papierlose Büro für eine Bank relativ leicht zu erreichen“* (T1). Konkret wird für die Umsetzung Kollaborationssoftware genannt, die es auch ermöglicht, Dateien digital zu verschicken und zu speichern (F5, T2). Ein wichtiger Faktor ist zudem die Prozessautomatisierung (T1, T2). Bei dieser werden die Banken von den IT-Dienstleistern unterstützt: *„...beispielsweise das Thema Kontoeröffnungsprozess. Das war früher ein Prozess, wo sie mehrere Minuten gebraucht haben - 13, 14 Minuten - (...) und das hat man jetzt geschafft einfach dadurch, dass das hinten dran verarbeitet wird, die Daten dann auch maschinell weitergegeben werden durch die Software. Da haben sie mittlerweile eine Einsparung von 80% in diesem Prozess und damit dann aber halt auch eine Entlastung der Arbeitskraft und was unser Ziel ist, unseren Banken am Ende mehr Zeit zur Verfügung zu stellen, um sich eben um wertschöpfende Aufgaben kümmern zu können und dazu gehört halt nicht das Ausfüllen von Formularen, um eine Adressänderung im System anzuschubsen“* (T2).

Für die Gesamtheit der technischen Umsetzung bedarf es auch einer technischen Infrastruktur. So wurden die Mitarbeiter während der Corona-Pandemie mit mobilen Endgeräten ausgestattet. Insbesondere wurden stationäre PCs durch Laptops ersetzt (F3, F5, F7, F8, F9, A2, A3). Auffällig ist, dass teilweise bei Banken zudem mit einem Thin-Client gearbeitet wird (F8, A1, T1) und nicht jeder mit einem Laptop ausgerüstet wird: *„Wir haben bei unseren Banken ein Clientkonzept. Also die meisten Mitarbeiter in den Banken arbeiten nicht mit einem vollwertigen PC oder Laptop, sondern die haben einen so genannten Thin-Client. Das ist ein kleiner Linux-Rechner, auf dem läuft dann eine sogenannte Citrix-Anwendung, mit der sie dann ein Windows bedienen, was aber auf einer Server Farm bei uns läuft“* (T1). Ist ein Mitarbeiter im mobilen Arbeiten mit einem

Thin-Client ausgestattet, so kann er auch damit lediglich von zu Hause agieren und hat nicht die Möglichkeit seinen Arbeitsplatz während der Arbeitszeit zu ändern (A1).

Zum Aspekt der technischen Infrastruktur zählt ebenfalls die Netzwerkanbindung. Diese wurde nach Aussagen im Zuge der Coronapandemie ausgeweitet (F6, T1). Dazu gehört ebenfalls die Einrichtung sicherer VPN-Zugänge, um einen Zugriff von außen zu erschweren (F4, F5). In einem einzelnen Interview wurde zudem erwähnt, dass die Technikausstattung über alle Bereiche hinaus gleichgeschaltet wurde (F9).

Im Kontext der Zusammenarbeit untereinander unter Fernarbeitsregelungen wurden Software-Tools zur digitalen Kollaboration genutzt. Während die Sparkassen auf eine Mischung aus Skype for Business und Webex setzen (F4, F5, F8, T1) nutzen die Volksbanken vermehrt GoTo Meeting (F2, F3, F6, F7), wobei eine Umstellung auf Microsoft Teams in naher Zukunft stattfinden wird (F2, T2). Diese Tools werden analog zu den klassischen Kommunikationsmitteln, darunter insbesondere E-Mail und Telefon, genutzt: *„Ja also da ist die klassische Form der Telefonie, Telefonkonferenzen, E-Mail und verstärkt jetzt natürlich auch Social-Meeting. Weil anders ist es ja dann nicht zu machen, wenn eine Person nicht anwesend ist und da werden glaub ich alle Medien je nachdem was ich mitteilen will und was ich austausche genutzt und das halt durchaus verstärkter als es früher der Fall war“* (F1). Diese Tools dienen nicht nur dazu, weiterhin effektiv arbeiten zu können, sondern ermöglichen auch ohne direkten Kontakt den Austausch untereinander, was die Gefahr der sozialen Isolation (siehe Kapitel 4.2.2) reduziert. So wird auch in diesem Zusammenhang erwähnt, dass sich virtuelle Treffen nicht sehr von Präsenzmeetings unterscheiden (F8, A1, A2) und sogar private Treffen darüber gestaltet werden können: *„Man kann sich tatsächlich auch auf ein Bierchen zusammentreffen. Ich könnte jetzt ein Glas dabeihaben und Sie auch und wir könnten anstoßen und nach wie vor, genau, über irgendwelche Themen sprechen die einen verbinden. (...) Gamer können das ja hervorragend auch auf Distanz. Die können sich zu Teams verbinden in sonstigen Rooms und sich persönlich nie begegnen“* (F3).

### 4.3.3 Art der Fernarbeit

Die Art, in welcher die Fernarbeit umgesetzt ist, ist auch entscheidend. Insbesondere um der sozialen Isolation (siehe Kapitel 4.2.2) entgegenzuwirken, wird häufig die Umsetzung von alternierender Fernarbeit genannt (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, A1, A2, A3, A4). In den Unternehmen wurde dazu von der Führung festgelegt, dass nur eine bestimmte Anzahl an Tagen in der Woche von zu Hause gearbeitet werden darf. In den

meisten Fällen ist eine Fernarbeitsquote von 40% eingeführt worden, lediglich in einem Interview wird eine Abteilung genannt, in welcher für die Mitarbeiter ein Präsenztage alle 14 Tage vorgesehen ist: *„Deswegen habe ich versucht eine große Leine zu geben mit alle 14 Tage einmal ins Büro, dieses Team ist jetzt [...] 26 Menschen stark. Das funktioniert auch, da ist also jetzt jeden Tag im Büro jemand“* (F5). Insgesamt ist festzuhalten, dass die alternierende Fernarbeit positiv von den Mitarbeiter aufgefasst wird beziehungsweise diese sich auch wünschen noch feste Präsenztage zu haben (A1, A2, A3, A4): *„[...] Ja gut [...], ja ich finde halt für sowas die gesunde Mischung ganz gut, dass man halt nicht nur im Büro und nicht nur im Homeoffice ist, sondern das man halt wie bei uns Regelungen findet: Okay, bis zu zwei Tage zum Beispiel in der Woche, dann hat man ja diese Gefahr nicht, dass es zu eintönig werden kann“* (A2).

Zudem wurden individuelle Vereinbarungen für die Mitarbeiter in den Interviews erwähnt. So ist es wichtig zu beachten, dass man die Mitarbeiter nicht dazu zwingt im Homeoffice zu arbeiten, da dadurch ein negativer Effekt erzielt wird (F5, F6): *„das ist wiederum der Vorteil, dass wir das ja auch auf freiwilliger Basis machen, also wir schicken ja keinen ins Homeoffice, sondern die Mitarbeiter gehen freiwillig ins Homeoffice. Ich glaube, wenn man Mitarbeiter zwingen würde an bestimmten Tagen oder zu bestimmten Tagen von zu Hause zu arbeiten, dass das diejenigen die eben gerne diese Menschen um sich rumhaben, dass die dann tatsächlich auch psychisch einen Knacks wegkriegen können. Also es gibt halt viele Mitarbeiter, die brauchen einfach die Menschen drum herum“* (F6). Im Gegensatz dazu gibt es aber auch Mitarbeiter, welche kein Problem damit haben auch für eine längere Zeit von zu Hause zu arbeiten (F5). Bei den individuellen Vereinbarungen sollte jedoch auch darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter in derselben Abteilung auch entsprechend das gleiche Recht darauf haben, ihre Arbeit von zu Hause zu verrichten (F2, F3).

Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgte überwiegend über das mobile Arbeiten (F1, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, A2, A3, A4). Der Hauptgrund sich für mobiles Arbeiten und nicht für die Telearbeit zu entscheiden, bestand darin, dass die Umsetzung von mobilem Arbeiten einfacher wahrzunehmen ist (F1, F3, F4, F8, F9) beziehungsweise die Umsetzung von Telearbeitsregelungen nicht praktikabel ist für kleinere Unternehmen: *„Weil die Sicherheitsvorkehrungen sind sehr streng. Also dann müssten Sie schauen, nehmen Sie mal mich, Personalleitung, da müsste ich fast schon eine schallisolierte Türe bei mir im Büro zu Hause haben, damit theoretisch keiner der im Flur steht, meine Frau oder Bekannte etwas mitbekommen. Und Leitungen legen, Treppen absichern, das ist natürlich für ein mittelständiges Unternehmen nicht machbar“* (F8).

Um weiterhin Kontakt zu den Kollegen aufrecht zu erhalten, schlug ein Mitarbeiter vor Co-Workspaces zu schaffen, in denen sich zwei oder mehrere Mitarbeiter zusammensetzen, um aus der Ferne zu arbeiten (A1).

Von zwei Interviewpartner wurden auch konkrete Umsetzungsmöglichkeiten für Servicemitarbeiter genannt, welche durch ihre Tätigkeit eigentlich an die Präsenz gebunden sind (F5, A4). Hier ist es beispielsweise denkbar, dass der Service in reine Kassierer und Berater unterteilt wird. Serviceberater können dann unter anderem Akquise für Kundenberater betreiben, oder Backoffice-Aufgaben zu Hause erledigen (F5). Bei Mitarbeiterin A4 merkte man im Interview, dass sie viele aufgezählte Präsenzaufgaben während des Gespräches so einordnete, dass diese auch potenziell telefonisch bearbeitet werden können: *„Manchmal fragt mich jemand, was macht ihr so den Tag, was sind meine Aufgaben? Gestern waren da Pfändungskonten, neue Vollmachten, da bräuchte ich nicht in der Bank sein, aber es gibt so viele Dinge, die wir hier vor Ort machen. Ich habe meine Karte gesperrt, ich habe das gemacht, ich habe jenes gemacht. Klar könnte man vielleicht auch telefonisch machen, das sind so Dinge, die könnte man vielleicht umstellen“* (A4). Eine Erweiterung zu diesem telefonischen Service gibt es zudem Videoberatungsassistenten, über den die Kunden Servicefragen abwickeln können. Dazu werden die Kunden in den Raum einer Bank gesetzt, welcher mit einem Bildschirm ausgestattet ist, über den ein Mitarbeiter den Kunden berät oder Serviceleistungen ausführt (F3, A4).

#### 4.3.4 Unternehmenskultur

Innerhalb der Unternehmenskultur muss auch die Voraussetzung geschaffen werden, dass das Arbeiten aus der Ferne gelingt. Hierbei war die häufigste Nennung das Führen von persönlichen Gesprächen. Diese Kategorie ist jedoch differenziert zu betrachten. Führungskräfte und Mitarbeiter meinen damit unter anderem den Erhalt von persönlichem Kontakt, unabhängig davon, ob dieser über Videochat oder persönlich stattfindet (F5, F6, F9, A1): *„Online oder gerne auch in Präsenz, also ich meine die haben ja auch alle Präsenztage in der Bank und dann muss ich als Führungskraft ganz einfach schauen, schon klar wissen, wann ist mein Mitarbeiter hier, wann ist er zu Hause und dann auch mal meine Termine danach richten, wann ein Mitarbeiter hier ist“*(F6). Für eine andere Führungskraft wiederum ist es wichtig persönliche Gespräche in Präsenz zu führen, insbesondere wenn es sich um kritische Gespräche handelt: *„Ich muss jemanden in die Augen gucken können, ob er bei mir ist oder mich versteht, was ich überhaupt will. Und da gibt es halt Leute, die sagen das geht auch digital, aber ich sage: Nein, da merk ich*

*schon ob einer bei der Sache ist, ob er für die Sache brennt oder ob er nur sagt „Joa erzähl du mal“. Da habe ich so das Gefühl, wenn ich da in Präsenz mit jemanden bin, so Tisch an Tisch im Vier-Augen, Sechs-Augen, Acht-Augen-Gespräch, Gruppengespräch dann ist das eine andere Diskussion, eine andere Kommunikation als dann digital“ (F1).* Der dritte Aspekt sind die persönlichen Gespräche mit dem Kunden, die weiterhin bestehen sollen, da es gerade viele Kunden gibt, die wichtige Gespräche lieber vor Ort führen (F4). Auch wurde der Bereich der Firmenkunden erwähnt, bei denen persönliche Besuche im Unternehmen hilfreich sind, um einen genaueren Einblick zu erhalten (A3). Insgesamt werden durch den Aspekt der persönlichen Gespräche der Nachteil der sozialen Isolation (siehe Kapitel 4.2.2) und das Kundenbedürfnis (siehe Kapitel 4.1.3) adressiert.

Ein weiterer wichtiger Faktor, der in den Interviews häufig genannt wurde, ist die Überzeugung, die notwendig ist, um eine Umsetzung durchzuführen. Unter vielen Führungskräften musste erstmal das Verständnis dafür geschaffen werden, welche Aufgaben überhaupt aus der Ferne zu bewältigen sind (F5, F9). Zudem war der Vorstand häufig ein Gremium, welches von der Umsetzung überzeugt werden musste (F3, F6, A1), da dieser die Idee von Top-Down vorleben muss: *„Der Vorstand war relativ schnell überzeugt, sicherlich auch dank Corona. Corona hat gezeigt, dass mobiles Arbeiten ohne weiteres möglich ist, auch in vielen Bereichen der Bank, die vorher nicht als mobiles Arbeiten angesehen wurden. Und die Generation Z ist nur zu überzeugen, indem der Vorstand auch komplett dahintersteht und wenn irgendwo mal Probleme auftauchen, ich als Leiter Personal auch sagen kann, das ist so gewünscht, wir wollen das. Also es muss ganz klar von oben die Information ins Haus gehen, dass das mobile Arbeiten gewünscht ist“ (F6).* Dazu zählt auch die Bereitschaft, in eine Umsetzung zu investieren und die Vorteile einer Umsetzung zu erkennen (F1). Aber auch die Mitarbeiter und Führungskräfte müssen überzeugt werden, falls diese Bedenken haben (F3, F5).

Hierbei gilt es auch insbesondere Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern aufzubauen und zu leben. Doch nicht nur die Führungskraft muss dem Mitarbeiter vertrauen, sondern auch der Vorgesetzte muss darauf vertrauen können, dass der Mitarbeiter seine Arbeit erledigt, ohne dass der Mitarbeiter sich dabei beobachtet fühlt (F5, F8, F9, A3): *„Führungskräften eben auch die Scheu nehmen, zu sagen, naja dann kann ich den in Anführungszeichen nicht „controllen“ ich sehe ja nicht was er oder sie gerade zu Hause macht. Also das Vertrauen, das man eben sagt: Okay der Mitarbeiter wird auch die Arbeitszeit so nutzen, als wenn er im Büro sitzt.“ (F8).* Eine Führungskraft benannte diesbezüglich die Umsetzung in einem Pilotprojekt, wodurch ein Rantasten an die Umsetzung möglich war (F9).

Für die Umsetzung von virtuellen Meetings erwähnten die Führungskräfte Regeln, welche festgelegt werden sollen, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten (F2, F6, F8). Dazu zählt die Nutzung der Hardware und Softwarefunktionen (Nutzung von Kamera, Stummschalten) sowie der Ablauf des Meetings. Weitere Regeln beziehungsweise Rahmenbedingungen, welche in einem Unternehmen eingeführt wurden, beziehen sich auf den Druck, der durch die ständige Erreichbarkeit (siehe Kapitel 4.2.3) entsteht: *„Das ist wieder ein anderes Thema. Die Erreichbarkeit hat jetzt nichts mit der Überprüfung der Qualität der Arbeit zu tun. Ich bin ein strikter Gegner davon, von einer permanenten 24/7 womöglich noch Erreichbarkeit von Mitarbeitern und von Führungskräften. Das kann es nicht sein, das ist es auch nicht. Das ist auch in meinem Team nicht so. Wir haben gerade in der letzten Bereichssitzung miteinander diskutiert, dass es keine Erwartungshaltung gibt, dass wenn ein Mitarbeiter, der Pause macht und dann meine Rufnummer sieht, da jetzt dran gehen muss. Aber das ist wirklich in der Persönlichkeit jedes Einzelnen wieder mal gebunden. Wie gehe ich das Thema Führung an. Wie gehe ich das Miteinander an. Also ich habe keine Erwartungshaltung, dass ich 24/7 erreichbar sein muss und auch das meine Mitarbeiter 24/7 erreichbar sein müssen. Das kann es nicht geben. Und da gibt es klare Kommunikationsregeln, die von der Seite der Bank aus bestenfalls vorgegeben werden können, also Rahmenbedingungen, die dann wieder auch noch weiter verifiziert werden müssen in den jeweiligen Bereichen und Teams“* (F9).

#### **4.3.5 Externe Unterstützung**

Um sich bei der Umsetzung von Fernarbeitsregelungen Unterstützung einzuholen, wurden in einigen Interviews die Zusammenarbeit mit Externen erwähnt. Dadurch dass die Regionalbanken der Sparkassen und Volksbanken jeweils in einem Verbund zusammengeschlossen sind, konnte darüber auf Wissen zurückgegriffen werden (F3, F6, T2), wobei insbesondere in IT-Fragen die Dienstleister jederzeit zur Verfügung stehen: *„Da stehen natürlich die Kolleg:innen dann auch aus Accountsicht mit den Banken in Kontakt. Also (...) ich glaube so 5 - 20 Banken sind dann einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin bei uns zugewiesen als ein zentraler Ansprechpartner“* (T2). Aber auch eine Zusammenarbeit außerhalb des Verbunds ist denkbar (F3, F5): *„Wir haben uns extra eine Firma eingekauft die Führungskräfte schult, wie man Leute am Ball hält mit irgendwelchen „Spielen“, wo dann per Zufallsprinzip jemand rausgelost wird, gefragt wird. Das kann man glaube ich machen“* (F5).



### 4.3.6 Schriftliche Ausgestaltung

Als weiterer Unterstützung für die Umsetzung von Fernarbeitsregelungen wurde die schriftliche Ausgestaltung als vertragliche Rahmenbedingungen genannt. In verschiedenen Banken wurde dazu eine Betriebsvereinbarung festgehalten, welche die Bedingungen und den Umfang des Arbeitens aus der Ferne für alle Mitarbeiter festhält (F2, F3, F4, F6, F8, F9). Diese wurde zumeist mit verschiedenen Akteuren entworfen, sodass nicht nur der Betriebsrat involviert war, sondern zudem möglicherweise der Vorstand, die Organabteilung und teilweise sogar Mitarbeiter: „*Wie können wir das in einer BV in einer Betriebsvereinbarung dokumentieren?*“ und *das haben wir auch gemacht. Wir haben viele Mitarbeiter eingebunden und den Betriebsrat natürlich auch. Im April diesen Jahres haben wir eine Vereinbarung abgeschlossen und die ist gültig geworden zum 1.7*“ (F9). Zudem erwähnte drei Führungskräfte, dass darüber hinaus eine vertragliche Vereinbarung mit dem Mitarbeiter getroffen wird, in denen weitere rechtliche Dinge wie beispielsweise die Einhaltung von Datenschutzbestimmungen geregelt sind (F1, F3, F5): „*Ja wir sind jetzt als Personalabteilung hier von der juristischen Seite. Das heißt, jeder Mitarbeiter braucht ja auf der Basis der Betriebsvereinbarung, der Rahmenvereinbarung auch eine individuelle Zusatzvereinbarung, die ihm ermöglicht, einen bestimmten Umfang, der bei uns variieren kann, festzuschreiben und dementsprechend natürlich auch ein Recht darauf zu erwerben. In dem Moment, wo man einen Mitarbeiter mobiles Arbeiten ermöglicht, ist es ja so, man gibt was und man bekommt was dafür. Also nebst einem Recht des Mitarbeiters auf eine gewisse Zeit zu Hause zu arbeiten erwächst natürlich auch ein etwas geringerer Schutz gegenüber dem Arbeiten bei der Bank. Also seine Forderungen in der Zeit gegenüber der Bank bezüglich der Ausstattung sind anders, deshalb ist eine Zusatzvereinbarung notwendig die muss unterschrieben werden*“ (F3).

### 4.3.7 Kontrolle

Die Lösungsansätze um gegen eine erhöhte Belastung (siehe Kapitel 5.2.3) und das Ausnutzen von Fernarbeitsregelungen (siehe Kapitel 5.2.1) vorzugehen, handeln von der Kontrolle der Mitarbeiter. Am meisten wurde dabei die Kontrolle der geleisteten Arbeit beziehungsweise Zielerreichung genannt (F1, F5, F9, A3). Zwar wird grundsätzlich auf Vertrauen an die Mitarbeiter gesetzt (siehe Kapitel 4.3.4), aber falls keinerlei Kontrollen stattfinden, ist die Gefahr groß, dass die Regelungen ausgenutzt werden: „*Man muss sich darauf verlassen, was die machen. Auf der anderen Seite muss ich aber auch kontrollieren was tatsächlich gemacht wird. Und wenn ich gar nicht dahinter bin und lasse das*

*schleifen, das gibt natürlich die Gefahr, dass das dann auch ausgenutzt wird. Auch da bin ich als Führungskraft gefordert die Qualität der Arbeit zu überwachen“ (F9). Zum Schutz der Mitarbeiter begann eine Bank, in der auf Basis von Vertrauensarbeitszeiten gearbeitet wurde, wieder auf eine klassische Stempeluhr zurückzugreifen (F2, F3). Gerade beim Arbeiten von zu Hause besteht die Gefahr, öfter nochmals spät abends eine Mail zu schreiben und so unbewusst länger als vereinbart zu arbeiten (siehe Kapitel 4.2.3). Durch die Stempeluhr ist es so möglich, die genaue Arbeitszeit zu erfassen und Mitarbeiter, die zu viel arbeiten darauf hinzuweisen. Zusätzlich bietet dies in einem gewissen Rahmen auch die Möglichkeit, zu schauen, ob der Mitarbeiter tatsächlich arbeitet: „Wir haben aber allerdings ein Arbeitszeiterfassungssystem – ein elektronisches. Das heißt, wenn ich mich einlogge am Laptop, drücke ich auf einen Knopf und meine Arbeitszeit beginnt zu laufen. Verlasse ich meinen Arbeitsplatz, sei es in der Bank oder zu Hause, stoppe ich meine Zeit. Also unterbreche ich und dann starte ich neu. Das heißt, wir haben eine Übersicht über die tatsächlichen Arbeitszeiten der Mitarbeiter. Man hat eine wunderbare Übersicht und in den Zeiten, wo derjenige tatsächlich an seinem Arbeitsplatz ist, arbeitet er auch“ (F3).*

#### 4.4 Vorteile

Unter Beachtung der Herausforderungen, der potenziellen Nachteile und Umsetzung der Lösungsansätze lassen sich durch eine Einführung von Fernarbeitsregelungen auch zahlreiche Vorteile für deutsche Regionalbanken erkennen (siehe Tabelle 6).

Aspekt	Unterkategorie	Quelle
Mitarbeiter-zufriedenheit	Motivation	F1, F3, F4, A1, A2, A3
	Flexibilität	F2, F4, F5, F6, F8, F9, A1
Effizienzsteigerung	Zeitersparnis	A2, A3
	Kostenreduktion	F1, F3, F6, F9, A2, A3, T1
	Ungestörtes Arbeiten	F1, F8, A2, A3
	Wege einsparen	F1, F2, F3, F4, F7, A1, A2, A3, T1

Aspekt	Unterkategorie	Quelle
Außenwahrnehmung	Attraktivität des Arbeitsplatzes	F2, F3, F4, F5, F6, F8, F9, A1, T1
	Kundenzufriedenheit	A3, A4
	Nachhaltigkeit	A3

Tabelle 6: Vorteile von Fernarbeitsregelungen (Quelle: Eigene Darstellung)

#### 4.4.1 Mitarbeiterzufriedenheit

Die befragten Personen nannten häufig, dass die Mitarbeiter zufriedener und motivierter seien, wenn sie Fernarbeitsregelungen wahrnehmen können. Diese Meinung wird zum einen von Führungskräften antizipiert (F1, F3, F4), aber auch von Mitarbeitern so wahrgenommen (A1, A2, A3). Vielmals wird die Zufriedenheit mit der Zeitersparnis und Kostenreduktion auf Mitarbeiterseite in Verbindung gebracht (siehe Kapitel 5.4.2), so dass dort eine hohe Überschneidung festzustellen ist: *„Zufriedenere Mitarbeiter, weil die halt eben gerade jetzt Spritkosten haben, sparen Zeit, vor allem durch die Zeit, um auf die Arbeit zu fahren. Ja das sind jetzt so die größten Vorteile würde ich sagen, also auf jeden Fall die Mitarbeiterzufriedenheit...“* (A3).

Ein weiterer Grund für die höhere Mitarbeiterzufriedenheit ist die hohe Flexibilität, welche durch eine Einführung von Fernarbeitsregelungen entsteht. So ist es laut Aussagen einfacher das Privatleben (Familie) und Beruf zu vereinen (F2, F5, F8): *„Auch bei unseren Müttern oder Vätern, die dann eben Kinder zu Hause betreuen, die können dann die Zeit nutzen, wo das Kind vielleicht mal schläft, oder in der Schule ist, oder im Kindergarten ist, um zu arbeiten. Wenn das Kind wieder zurückkommt, dann betreuen die und loggen sich dann nochmal später ein. Also das hat glaube ich sowohl für den Arbeitgeber als für den Arbeitnehmer in der heutigen Welt große Vorteile“* (F8). Aber auch für die Bank können durch diese Flexibilität auch Vorteile entstehen. So ist es beispielsweise möglich die Servicezeiten anzupassen (F5, F9): *„[...] wenn es gut läuft ausgeglichene Mitarbeiter, die wiederum auch eine andere Qualität abliefern. Also [...] du kannst, wenn es gescheit läuft auch einen ganz anderen Service anbieten, wenn jemand sagt „Wenn ich Montag, Dienstag nicht schaffen muss, dann bin ich samstags am Start, weil mir das egal ist.“ Oder was auch immer für Beispiele es gibt. Also man kann auch ein ganz anderes Auftreten haben“* (F5).

#### 4.4.2 Effizienzsteigerung

Wie bereits im vorherigen Kapitel angedeutet, bietet die Einführung von Fernarbeitsregelung eine Möglichkeit, Kosten zu sparen. Aus Mitarbeitersicht ist dies fest verankert mit der Thematik der Wegeinsparung und der Zeitersparnis. Der Weg auf die Arbeit wird gespart, wodurch eine Zeitersparnis erfolgt und gegebenenfalls eine Einsparung von Spritkosten (F1, F2, F3, F6, F7, F9, A2, A3). Dies wird insbesondere in der aktuellen Zeit der hohen Gaspreise hervorgehoben: *„Der Mitarbeiter spart aktuell umso mehr noch an Spritkosten, ich jetzt zum Beispiel fahre über eine halbe Stunde, das sind 30 Kilometer pro Strecke. Die würde ich theoretisch sparen“* (A2). Auch für die Bank können Kosten gespart werden, indem Raumkosten oder in Extremfällen ganze Filialen eingespart werden können (F3, F9, T1) *„Das hat man auch schon ausgerechnet. Also perspektivisch wird es auch ein Kosteneinsparungspunkt sein. Man muss dann noch schauen wir haben in der Coronazeit auch ein paar Filialen geschlossen. Mehr wollen wir eigentlich nicht, aber es sind letztendlich auch Raumsparkosten. Mit weniger Arbeitsplätzen hast du auch kleinere Raumkosten. Also da spielt ein Kostenpunkt eine große Rolle“* (F3). Eine weitere Möglichkeit, welche nicht Zielsetzung ist, aber mitunter aus der Einführung von Fernarbeitsregelungen resultieren kann, ist die Einsparung von Arbeitsplätzen (F3, F6): *„...und wenn das alles so gut läuft, wie es jetzt momentan auch bei mir läuft, kann ich im Prinzip auch Arbeitsplätze einsparen. Das ist natürlich jetzt nichts, was das Ziel ist, aber auch das wird natürlich so kommen, wenn das sich weiter etabliert, dass man dann ganz einfach überlegt „Brauchen wir noch 100% Arbeitsplätze in der Bank oder können wir auf einen Faktor 85 runter gehen“ oder sowas“* (F6).

Eine weitere häufige Erwähnung ist das ungestörte Arbeiten. Entgegen der Annahme von Mitarbeiter A2 (siehe Kapitel 4.2.1) wurde von einigen Führungskräften und Mitarbeitern erwähnt, dass man zu Hause ungestörter sei, da man nicht von Kollegen oder Kunden in der Arbeit unterbrochen wird (F2, F8, A4): *„Wenn ich jetzt Arbeiten hätte wie zum Beispiel eine Kontoeröffnung und ich müsste alles für den Kunden fertig machen, würde ich genauso gut gerne mal zu Hause sitzen und das in aller Ruhe machen, weil ich werde zwischen aller Arbeit hier 20 mal gestört, dann weiß ich gar nicht, bin ich in dem Auftrag drin oder nicht? Also das wäre jetzt schon entspannter im Homeoffice“* (A4).

### 4.4.3 Außenwahrnehmung

Ein sehr wichtiger Faktor, der häufig Erwähnung fand, war die Attraktivität des Arbeitgebers. Laut den Befragten zeigt es sich, dass das Angebot von Fernarbeitsregelungen auf dem Arbeitsmarkt ein wichtiges Kriterium für die Berufswahl ist und somit häufig bei Bewerbungsgesprächen nachgefragt wird: *„Und wenn man heute Leute rekrutiert, trifft man auf folgende Erwartungshaltung oder Phänomen, das viele schon im Vorstellungsgespräch fragen „Gibt es eine Homeoffice-Regeln?“. Also für viele ist es tatsächlich auch ein Treiber im Gesamtpaket, eine Entscheidung für einen Arbeitgeber zu treffen. Insofern gehen wir wirklich davon aus, dass es für die kommenden Generationen schon auch ein Anreiz ist, sich für einen Arbeitgeber zu entscheiden, beziehungsweise mittlerweile dürfte es peu-a-peu auch zur Normalität werden, sodass wenn man das nicht anbietet, einen Minuspunkt auf der Seite stehen hat. Also dass das dann nicht der Treiber direkt ist, aber so ein Ausschlusskriterium sein könnte. Das sind so die wesentlichen Punkte, die man davon erwartet“* (F3). Führungskraft F2 erwähnt zudem die Möglichkeit, Personen mit Behinderungen das Arbeiten im Unternehmen zu ermöglichen.

Auch die Kundenzufriedenheit kann nach Einschätzung von zwei Mitarbeitern durch die Einführung von Fernarbeitsregelungen gesteigert werden (A3, A4). So haben die Kunden auch eine Zeit- und Wegeinsparung. Und Kunden die explizit digitale Beratung wünschen, können auf diesem Kanal bedient werden.

Von einer Mitarbeiterin wurde zudem der Aspekt der Nachhaltigkeit genannt, welche die Einführung mit sich bringen kann (A4).

## 4.5 Faktor Regionalbank

Kontext der gesamten Arbeit ist die Umsetzung von Fernarbeitsregelungen in deutschen Regionalbanken. Hier gilt es zwei Aspekte zu beachten, um den Rahmen, in dem die Fernarbeitsregelungen umgesetzt werden, zu verstehen. Zu diesen Aspekten zählen die örtliche Präsenz und die Erfahrung der Mitarbeiter (siehe Tabelle 7).

Aspekt	Unterkategorie	Quelle
Örtliche Präsenz		F3, A4, T1
Erfahrung der Mitarbeiter		F3

Tabelle 7: Unternehmerische Aspekte (Quelle: Eigene Darstellung)

Insbesondere die örtliche Präsenz wird sehr geschätzt und als Alleinstellungsmerkmal empfunden: *„Allerdings gerade Regionalbanken wie wir, die zu ihrem Alleinstellungsmerkmal eben diese persönliche Präsenz mit dazu zählen, das Vorhanden sein eines Mitarbeiters (...) das ist ja wirklich etwas, das uns von den Onlinebanken unterscheidet und was wir auch versuchen, historisch bedingt aufzubewahren“* (F3). Auch aus Sicht der externen Dienstleister wird ein Zusammenhang der örtlichen Präsenz und der Umsetzung von Fernarbeitsregelungen gezogen: *„Was ich sagen kann, ist, dass zumindest bei den großen zentralen Instituten, bei den Landesbanken wir viel weniger Geschäftsstellenverkehr und direkten Kundenkontakt haben. Das dort durchaus einige Landesbanken schon mit einer relativ hohen Homeofficequote reingehen. Also die bayrische Landesbank zum Beispiel hat glaube ich letztes Jahr gesagt, die verringern ihre Büroflächen glaube ich um 40 oder 50 Prozent. Und die haben eine 50-prozentige Homeofficequote eingeführt. Ich habe mitbekommen, dass es einen Verband im Osten gibt, der hat komplett eine Bürofläche geschlossen und hat den Mitarbeitern Prämien angeboten, wenn die quasi nahezu komplett ins Homeoffice wechseln. Das würde die Theorie bestätigen, dass man sagt, dort wo ich nicht direkt für den Kunden präsent bin und wo ich auch nicht so sozusagen eine zweigeteilte Belegschaft habe zwischen Kundenverkehr und Backoffice, dass das dort leichter fällt“* (T1). Auch wird noch ein hohes Kundenaufkommen von einer Mitarbeiterin (A4) geschildert.

Ebenfalls einen Einfluss auf die Umsetzung soll laut einer Führungskraft die Erfahrung der Mitarbeiter sein, welche eine Gewissenhaftigkeit, besonders in der Bankenbranche, mitbringen sollten: *„Haben aber [...] ein bisschen das Glück, also unsere Belegschaft ist sehr sehr loyal, unsere durchschnittliche Betriebszugehörigkeit liegt bei 24 Jahren. Dementsprechend sind das schon alles auch erfahrene Leute, die mit ganz viel Sensibilität an die Geschichte rangehen, was die Umsetzung dieses Themas angeht. Sodass die auch dafür sorgen, dass, so wie bei mir, niemand hinter mir vorbeiläuft und auf den Bildschirm*

schaut. Also wir haben da eine sehr viel höhere Sensibilität als, das würde ich mal unterstellen, in den meisten anderen Branchen und auch bei vielen anderen Banken, wo die Betriebszugehörigkeit vielleicht nicht ganz so groß ist und eben dieses Verständnis des Bänkers nicht ganz so verankert ist. Daher bei der Umsetzung halten sich die meisten an die Regeln, die Regeln sind gut und da haben wir keine größeren Probleme feststellen können“ (F3).

#### 4.6 Externe Einflussfaktoren

Als externe Einflussfaktoren wurden jene Phänomene kategorisiert, welche zum einen von außen einen direkten Einfluss auf die Umsetzung haben (*Coronapandemie*) oder die eine äußerliche Rahmenbedingung bilden (*Rechenzentrum*). In diesem Fall wurde der Einfluss des Rechenzentrums näher untersucht, da dieses häufig als eine Herausforderung bei der Umsetzung dargestellt wurde (siehe Kapitel 4.1.7) und für das Verständnis der technischen Umsetzung berücksichtigt werden muss. Hierbei werden die *Rolle* und die *Aufgaben* des Rechenzentrums betrachtet (siehe Tabelle 8).

Aspekt	Unterkategorie	Quelle
Corona Pandemie	Corona als Treiber	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, A1, A2, A3, A4, T1, T2
	Corona als Starschuss	F1, F3, F5
Rechenzentrum	Aufgaben	T1, T2
	Rolle	F4, T1, T2

Tabelle 8: Externe Einflussfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung)

##### 4.6.1 Corona-Pandemie

Der am meisten genannten externe Einflussfaktoren, welche die Umsetzung von Fernarbeitsregelungen betraf, ist die Coronapandemie. Hier waren sich alle Befragten einig, dass die Pandemie die treibende Kraft war, die dazu führte, sich näher mit der Umsetzung zu beschäftigen, auch wenn es möglicherweise vorher schon möglich war, aus der Ferne zu arbeiten: „Wir waren da schon vorher am Implementieren, aber bei Weitem nicht in der

*Durchdringung wie wir das dann mit Corona relativ flott dann umgestellt haben“ (F1). In manchen Interviews wurde sogar erwähnt, dass die Coronapandemie der Startschuss für Bemühungen war (F1, F3, F5): „Gerade bei Regionalbanken ist das sogar der wesentliche Treiber. Wenn man unsere Bank als Beispiel nimmt, so ist das sogar mit der Hauptauslöser“ (F3). Als konkreter Grund wird zum einen genannt, dass durch die Corona Pandemie ein Umdenken stattfinden musste und sich die Führungskräfte damit beschäftigen mussten, wie der Vertrieb mit Kunden aufrechterhalten werden konnte. Es wird häufig erwähnt, dass sich dadurch Gedanken gemacht wurden, welche Aufgaben man wie auch digital gestalten kann (F1, F2, F6, F9, A1). Andererseits wären aber auch die Regelungen während Corona vom Gesetzgeber so gestaltet worden, dass eine Umsetzung nun leichter zu realisieren ist: „Wobei während Corona, das muss ich noch einschränken, war ja dann auch die Gesetzeslage etwas aufgeweicht. Sprich der Bundesarbeitsminister hat mit seinem Ministerium auch erwirkt, dass während der Coronazeit durchaus die Regelungen für mobiles Arbeiten etwas aufgeweicht waren...“ (F1).*

#### **4.6.2 Rechenzentrum**

Die Aufgaben des Rechenzentrums belaufen sich darauf, dass sie den Banken eine einheitliche Systemlandschaft zur Verfügung stellen (T1, T2), die Digitalisierung zu planen (T1, T2) und die genutzte Software umzustellen (T1, T2). Dabei wird von einer befragten Führungskraft die Monopolstellung des Rechenzentrums hervorgehoben: *„Und unser Rechenzentrum, das ist Dienstleister\*<sup>1</sup>. Das ist das Rechenzentrum für alle Banken\* hier in Rheinland-Pfalz zum Beispiel. Die haben da eine Monopolstellung. Da gibt es auch keine Alternativen zu“ (F4). Dies wird auch vom Rechenzentrum selbst bestätigt: „...für die Bank\* haben wir einen sehr stark standardisiertes und einheitliches Produktangebot, beispielsweise im gesamten Kernbankenbereich und hier sind die Banken\* unsere Abnehmer. In gewisser Weise sind wir da auch Monopolist für viele Dienste...“ (T1) jedoch heißt das nicht, dass die IT-Dienstleister damit freie Entscheidungsgewalt haben. Jegliche Umsetzung wird im Verbund beschlossen und somit auch in gewisser Weise die Grundrichtung von der Bankenfinanzgruppe vorgegeben. Die IT-Dienstleister unterstützen diese lediglich dabei (T1, T2): „...da gibt es, da gibt es ganz grundsätzlich eben auch einfach ein Framework, wir haben ja auch noch zum Hintergrund den BVR, also unser Bundesverband, der sich ja auch mit uns zusammen aber eben auch mit einzelnen Banken*

---

<sup>1</sup> Mit Sternchen markierte Begriffe wurde zum Zwecke der Anonymität umbenannt



*dann in unterschiedlichen Projekten auf einem bestimmten Fahrplan committed. Also das ist jetzt keine Einzelentscheidung, wo wir beispielsweise jetzt alleiniger Herrscher sind, sondern das wird dann auch eben im Verbund geklärt...“ (T2).*

## **4.7 Sonstige Erkenntnisse**

Im Rahmen der Interviews wurden zusätzlich Kommentare bezüglich der Umsetzung von Fernarbeitsregelungen im allgemeinen, sowie Prognosen zur zukünftigen Entwicklung genannt. Diese leisten keinen direkten Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfrage, helfen aber den Kontext des ganzen genauer zu verstehen und einzuordnen.

### **4.7.1 Fernarbeitsregelungen**

Fernarbeitsregelungen wurden nicht ausschließlich erst seit der Coronapandemie diskutiert, sondern in einigen Banken gab es bereits vorher die Möglichkeit von zu Hause zu arbeiten (F1, F2, F4, F5, F6, F7). Die Coronapandemie diente lediglich als Beschleuniger (siehe Kapitel 4.6.1). Trotzdem wird von einigen Führungskräften erwähnt, dass das volle Potenzial noch nicht ausgeschöpft wird (F1, F2), insbesondere hinsichtlich der digitalen Kollaboration: *„Also ich glaube, dass die Bank da noch sehr viele Wege zu gehen hat. Wir haben ganz kurz in der Einleitung darüber gesprochen, wie wir uns verabreden und über die Möglichkeiten dazu. Wir haben natürlich digitale Zusammenkunftsmöglichkeiten wie jetzt GoTo-Meeting oder so, wo wir uns jetzt spontan treffen können, aber ich glaube, dass da noch eine ganze Ecke an Luft ist an digitaler Kollaboration...“ (F2).*

Eine weitere häufige Erwähnung zum Fernarbeiten im Allgemeinen ist die Vermischung von Begrifflichkeiten (F2, F3, F5). In den Gesprächen wurde häufig der Begriff Homeoffice verwendet, selbst wenn es sich im Unternehmen um mobile Arbeit gehandelt hat. Ein Grund dafür ist laut F5 der allgemeine Sprachgebrauch: *„Ich habe einen Homeofficeplatz, weiß aber, dass das Wording oft falsch genutzt wird. Ein Homeoffice, da geht's schon wieder los, muss der Arbeitgeber einrichten etc.. Das ist oft falsch besetzt, ich versuche auch ein bisschen ohne klugzuscheißen das immer so zu nennen. Bei uns ist das alternierend, wenn ihr euch da abwechselt und so aber gut, sei es drum, jeder weiß was gemeint ist“ (F5).*

#### 4.7.2 Zukünftige Entwicklung

In den Interviews wurden teilweise Prognosen für die Zukunft abgegeben. Dabei ist ein Faktor die fortschreitende Digitalisierung (F3, F4, F7), die zusammen mit einem Wandel der Kundschaft dazu führen kann, dass sich das Modell der Präsenzbank nicht mehr hält: *„Ich glaube schon, weil die Digitalisierung dann auch immer weiter fortschreitet, dass es dann vielleicht noch ganz andere Möglichkeiten gibt. Vielleicht verändern sich die Kunden auch nochmal, dass viele sagen: „Okay wir wollen Online beraten werden“. Dann müsste sich das natürlich auch hier in der Bank ändern, dass vielleicht wirklich Leute auch nur von zu Hause sitzen, viel Homeoffice machen und dann Videoanrufe machen, dann braucht man die Arbeitsplätze auch gar nicht mehr hier vor Ort. Also das könnte sich noch ändern“* (F7). In dem Gespräch mit F8 erwähnt dieser zudem, dass man sich dem technischen Fortschritt nicht entziehen kann, indem man diesen immer nur den jungen Leuten überlässt.

Zwei Führungskräfte erwähnen zudem, dass manche Nachteile auch noch nicht absehbar seien, insbesondere was den Zusammenhalt im Team betrifft (F3, F5): *„Ja, also ich schwimm da halt komplett nicht mit im Strom. Ich weiß aber nicht, ob das richtig ist, muss ich dazu sagen. Es kann sein, dass wir uns in einem Jahr unterhalten würden und ich würde sagen, es war ein Riesenfehler das so zu machen. Aktuell bin ich aber überzeugt davon, dass es laufen kann und bis jetzt habe ich noch keine gegenteilige Meinung. Die feiern das alle. Ich habe auch glaub ich eine ganz gute Qualität noch drin im Team. Ich habe keine Glaskugel, ich weiß es nicht. Wie gesagt, wir haben alle 14 Tage einen Tag“* (F5).

## 5 Diskussion der Ergebnisse

Ziel der Arbeit war es, Kriterien für eine erfolgreiche Implementierung von Fernarbeitsregelungen herauszuarbeiten. Durch das Führen von Interviews mit verschiedenen Akteuren konnten verschiedenste Lösungsansätze zum Vorschein gebracht werden, welche zur Bewältigung von aufkommenden Herausforderungen einer Implementierung, sowie der Minimierung von Nachteilen genutzt werden können.

Die Arbeit wurde vor dem Hintergrund der Annahme begonnen, dass deutsche Regionalbanken durch ihre örtliche Präsenz (Pertl, 2019, p. 19; Reichhard, 2019, p. 32) und der Einhaltung des Bankgeheimnisses eine größere Herausforderung bei der Umsetzung von Fernarbeitsregelungen haben. Durch die Interviews zeigten sich aber vielmehr auch Herausforderungen, die darüber hinaus gehen. Die Einschränkung durch die Regionalbank liegt zu großen Teilen auch an den Kunden, welche noch vor Ort ihre Bankgeschäfte tätigen wollen. Hier scheint es insbesondere die ältere Generation zu sein. Dabei bleibt die Frage offen, wie sich die Kundschaft in der Zukunft entwickeln wird. In den Interviews kam bereits hervor, dass die jüngeren Kunden eher dazu tendieren von Onlineangeboten Gebrauch zu machen. Somit wird sich dieser Wandel tendenziell in der Zukunft nur verstärken. Dabei können die Banken sich auf diesen Wandel jetzt schon vorbereiten. Die Möglichkeit digital zu arbeiten, muss nicht zwangsläufig bedeuten, dass die Präsenz sofort abgeschafft wird. Ein hybrider Ansatz sollte das Ziel sein, sodass alle Kunden über ihren bevorzugten Kanal den Kontakt zur Bank aufnehmen können. In den Interviews hat es sich bereits gezeigt, dass dies selbst für die Servicekräfte, die klassischerweise vor Ort arbeiten, möglich ist, indem sie beispielsweise per Video ihre Serviceleistungen anbieten. So können sich die Kassierer um die Aufgaben vor Ort kümmern, während Serviceleistungen, die keine physische Präsenz benötigen, von zu Hause erledigt werden können. Dazu zählt auch die Sachbearbeitung. Zudem entsteht dadurch der Vorteil, dass sich die Person auf die Arbeit konzentrieren kann, ohne ständig durch den Kundenverkehr gestört zu werden. Auch die Berater können sich so die Tage einteilen, dass ein Arbeiten von zu Hause an Tagen ohne Kundentermin dazu genutzt werden kann, um Termine vor- oder nachzubereiten. Der Kundenkontakt ist für Regionalbanken ein sehr wichtiger Faktor, der auch erhalten bleiben soll. Trotzdem soll zugleich ein Arbeiten aus der Ferne möglich sein. Dies sollte zudem in den aktuellen Zeiten der steigenden Strom- und Gaspreise attraktiv für sowohl die Mitarbeiter als auch die Bank

sein. Der Mitarbeiter hat mehr Flexibilität und spart je nach Entfernung zum Arbeitsplatz Rohstoffe und Geld. Die Bank spart sich Raumkosten.

Im Gegensatz zu der eher geringen Herausforderung der örtlichen Präsenz, stellen sich den Banken die typischen Herausforderungen der Fernarbeit, welche auch in der Literatur aufgezeigt wurden (siehe Kapitel 2.1). Bei den Mitarbeitern besteht die Gefahr zu vereinsamen. Auch eine Vermischung von Freizeit und Arbeit, sowie eine Unbewusste Mehrarbeit sind häufig genannte Faktoren. Dies deckt sich mit den Ausführungen von Ahlers et al. (2021) und Kaczynska und Kümmerling (2021). Hier müssen insbesondere die Führungskräfte stark mit eingebunden werden. Dazu können Schulungen genutzt werden, um diese auf die Situation vorzubereiten, um ihnen zu zeigen, wie es möglich ist auf Distanz zu führen. Man muss weiterhin darauf achten einen persönlichen Kontakt zu seinen Mitarbeitern zu haben. Auch die Mitarbeiter müssen davon überzeugt werden, dass eine Zusammenarbeit über die Distanz stattfinden kann und auch, dass es möglich ist, Kontakte über die Distanz zu halten. Dabei ist dies eher ein Problem bei längerem oder dauerhaftem Arbeiten aus der Ferne. In den Banken hat sich deutlich das Konzept der alternierenden Fernarbeit durchgesetzt. In den Interviews wurde dieses Konzept auch positiv von Mitarbeitern angesprochen. Selbst Mitarbeiter, die eher zurückhaltend gegenüber Fernarbeitsregelungen eingestellt sind, zeigten eine Bereitschaft dafür, eine begrenzte Anzahl an Tagen in der Woche von zu Hause zu arbeiten. Hier wäre eine individuelle Lösung für jeden einzelnen Mitarbeiter eine Möglichkeit. Warum sollte die alternierende Arbeit für alle begrenzt sein? Sofern für einen Mitarbeiter die Möglichkeit besteht auch mehr als 40% der Arbeitszeit von zu Hause zu arbeiten und dieser von sich aus damit einverstanden ist, spräche nichts dagegen ihm auch diese zusätzlichen Tage zu gewähren. Daraus sollte für die Bank kein Nachteil entstehen und im besten Fall ist der Mitarbeiter im Nachhinein zufriedener. Die Prämisse für eine solche Umsetzung sollte an dieser Stelle das Vertrauen gegenüber dem Mitarbeiter sein, dass dieser von zu Hause die gleiche Leistung erbringt. Aber dies ließe sich problemlos von Vorgesetzten über die Kontrolle der Zielerreichung verwirklichen.

Möglicherweise zeigt sich hier jedoch noch ein wenig die konservative Haltung von Banken. Die Präsenz wird bei allen Mitarbeitern noch immer sehr wertgeschätzt. Darum ist es auch umso wichtiger, bei den Verantwortlichen die Überzeugung zu schaffen, dass auch ohne Präsenz ein zielorientiertes und teambasiertes Arbeiten möglich ist. Sofern der Vorstand davon überzeugt ist, dass Vorteile dadurch entstehen können, muss dieses Konzept Top-Down vorgelebt werden, um alle Mitarbeiter mit ins Boot zu holen und um

jeden Einzelnen davon zu überzeugen. Die Lösungsansätze dazu sind gegeben. Weitergehend ist dazu auch die Technik gegeben. Die Umsetzung hängt vielmals eben von der Überzeugung ab.

Teilweise steht dem vollständigen Prozess jedoch noch die Digitalisierung im Weg. Insbesondere das papierbasierte Arbeiten zeigt sich in den Interviews immer wieder als herausfordernd. Die Notwendigkeit vor Ort zu drucken, die Notwendigkeit Akten papierbasiert abzulegen, die Notwendigkeit Verträge händisch auszufüllen. All diese Dinge behindern an vielen Stellen noch die Möglichkeit für Mitarbeiter aus der Ferne zu arbeiten. Auch wenn die Digitalisierung im Allgemeinen in Deutschland einen Sprung nach vorne gemacht hat (Engels, 2020, p. 1; Harwardt, 2020), scheint sich dies in den Banken der Interviewpartner noch nicht vollständig durchgesetzt zu haben. Den Dienstleistern zu Folge ist dies aber bereits umsetzbar. Diese arbeiten bereits an Prozessautomatisierung und der Möglichkeit Dokumente digital zu bearbeiten. Auch hier scheint das Stichwort die Überzeugung zu sein und wie sehr die Bank sich darum bemüht dies umzusetzen.

Dennoch ist es schwierig, den Digitalisierungsgrad und die Umsetzung von Fernarbeitsregelungen in den interviewten Banken zu pauschalisieren. Bei den Interviews zeigten sich doch teils unterschiedliche Fortschritte, was die Umsetzung angeht. Während manch eine Bank bereits einen Service per Videochat anbietet, diskutieren andere Banken noch darüber, inwieweit Berater von zu Hause arbeiten können. Insbesondere zeigt sich hier auch ein Unterschied zwischen den Sparkassen und den Volksbanken. Dies zeigt sich besonders bei der Umsetzung der eingesetzten Kollaborationssoftware. Während die Sparkassen auf die Mischung verschiedener Softwares setzen, wird bei den Volksbanken zukünftig die Kollaborationssoftware Teams des Markführers Microsoft eingeführt. Während dies laut eines IT-Dienstleisters durch die Einbindung der Microsoft Azure Cloud nicht möglich sei, scheint es für den anderen IT-Dienstleister kein Problem zu sein, dort eine sichere Nutzung gewährleisten zu können. Hier scheint es dementsprechend auch nicht an dem „ob“, sondern vielmehr an dem „wie“ zu liegen. Aber auch innerhalb eines Bankenverbundes sind die Unterschiede, wie bereits erwähnt, sehr groß. Hier sollte die Möglichkeit des Austausches untereinander mehr genutzt werden. Wenn schon ein Verbund besteht und in diesem Verbund schon Banken in ihrer Umsetzung weiter fortgeschritten sind, sollten diese für einen Erfahrungsaustausch bereit sein. So könnten sich die Banken untereinander unterstützen und so insgesamt den ganzen Verbund stärken. Auch die Zusammenarbeit mit den IT-Dienstleistern hinsichtlich der Informationsverteilung könnte noch stärker ausfallen. In den Interviews wurden häufig gesetzliche

Regularien und Vorschriften des Rechenzentrums gesondert betrachtet. Dabei ist das Rechenzentrum von den gleichen Regularien betroffen und muss diese bei der Planung der technischen Umsetzung berücksichtigen. Daher sollte in den Banken verstärkt aufgezeigt werden, inwieweit die IT-Dienstleister planen und arbeiten, sodass sie das Rechenzentrum nicht als zusätzliche Herausforderung in ihrer Planung betrachten, sondern als Unterstützer. Hier ist es allerdings auch denkbar, dass das Rechenzentrum als Vorwand genommen wird, um einer weiteren Digitalisierung aus dem Weg zu gehen. Denn grundsätzlich scheinen die Weichen für eine reibungslose Umsetzung weitestgehend gestellt zu sein. Zusammenfassend lässt sich aber durch den unterschiedlichen Fortschritt auch einen Teil des verschenkten Potenzials erklären, da grundsätzlich alle Banken auf dem gleichen Stand sein könnten. Dabei scheint die Größe der Bank nicht der entscheidende Faktor zu sein, da eine Bank mit 3 Milliarden Bilanzsumme und 500 Mitarbeitern ebenso Fernarbeit umgesetzt hat, wie eine Bank mit 7 Milliarden Bilanzsumme und 750 Mitarbeitern. Lediglich die kleinste Bank, welcher in der Umfrage repräsentiert wurde, wies nur eine geringe Umsetzung von Fernarbeitsregelungen auf, welche dem Interview zu Folge durch eine geringe Größe der Bank und ablehnende Haltung der Mitarbeiter begründet wurde.

An dieser Stelle kann die Arbeit in der Praxis dazu genutzt werden, um eine Basis für eine Umgestaltung zu schaffen. Durch die Erkenntnisse, welche in der Arbeit präsentiert wurden, haben Regionalbanken eine Vergleichsbasis, mit welcher sie ihren aktuellen Stand der Umsetzung vergleichen können. Daraus resultierend ist es für Banken möglich, ihre unausgeschöpften Potenziale festzustellen und Ansatzpunkte für eine weitere Umsetzung zu erkennen. Die möglichen Lösungsansätze, welche in der Arbeit aufgezeigt wurden, können weiterhin dazu dienen, die anschließende Umsetzung zu ermöglichen.

Für die Forschung dient die Arbeit als Einblick in das Themengebiet der Regionalbanken, welche bisher im Kontext von „New Work“ wenig betrachtet wurden. Aufbauend auf die Arbeit kann die weitere Entwicklung von Fernarbeitsregelungen in Regionalbanken beobachtet werden und der Fortschritt über die Zeit dokumentiert werden. Auch öffnet die Arbeit den Bedarf nach weiterer Forschung, da die Limitationen der Arbeit einen Ausblick auf mögliche näher zu untersuchende Phänomene geben.

Eine Limitation der Arbeit entsteht dabei dadurch, dass die Bankengröße kein entscheidender Faktor bei der Auswahl der Interviewteilnehmer war. Hier hätte nach einem Interview mit der kleinsten Bank (Bilanzsumme 509 Millionen) noch weitere Interviews mit kleineren Banken geplant werden sollen, um eine Vergleichsbasis zu schaffen. Ebenso sind nur vier Mitarbeiter aus 3 unterschiedlichen Banken zu ihren Einschätzungen

befragt worden. Da es in der Bank jedoch viele verschiedene Bereiche mit unterschiedlichen Tätigkeiten gibt, wären auch hier noch weitere Interviews sinnvoll gewesen. Auch bei den IT-Dienstleistern war es nur schwer, an Kontakte zu kommen. Durch die Interviews mit Pressesprechern konnten zwar Informationen erhoben werden, jedoch war es schwieriger im Detail nachzuhaken.

Deshalb wäre es in der weiterführenden Forschung interessant, sich nochmals speziell auf die Umsetzung in sehr kleinen Banken mit einer Bilanzsumme <1 Mrd. € zu fokussieren. Auch ein genauerer Einblick in die regulatorische Gestaltung in den IT-Unternehmen wäre ein interessanter Punkt, welche auch Aufschluss über die unterschiedlichen Ansätze der Volksbanken und Sparkassen geben kann.

## 6 Fazit

Die Interviews in der zugrunde liegenden Arbeit haben gezeigt, dass entgegen der Annahme, dass sich Fernarbeitsregelungen in deutschen Regionalbanken kaum durchgesetzt haben, sehr wohl eine Umsetzung stattgefunden hat. Diese wurde in den letzten Jahren hauptsächlich durch die Coronapandemie vorangetrieben. Dennoch zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Banken, durch welche sich zum einen eine mangelhafte Ausnutzung der Potenziale begründen lässt. Ein Grund für die nicht vollständige Ausnutzung der Potenziale von Fernarbeitsregelungen innerhalb deutscher Regionalbanken ist, dass die Überzeugung für solche Regelungen in der Regel fehlt. Insbesondere im Servicebereich zeigen sich dort Möglichkeiten, welche nur selten genutzt werden. Auch die Digitalisierung zeigt sich noch als eine große Hürde. Das papierbasierte Arbeiten macht eine Präsenz bei einigen Tätigkeitsprofilen notwendig, welche ihre Arbeit andernfalls auch von zu Hause verrichten können. Auch hier haben die Interviews mit IT-Dienstleistern gezeigt, dass es Lösungen für eine Umsetzung gibt. Die Umsetzung muss auch nicht als „schwarz“ und „weiß“ betrachtet werden. Es muss keine Entscheidung zwischen völliger Abwesenheit und ständiger Präsenz getroffen werden. Ein Mittelweg zwischen beiden Lösungen, eine alternierende Fernarbeit, zeigt sich für alle beteiligten Interviewpartner als zufriedenstellende Lösung.

Insgesamt wurde somit aufgezeigt, dass alternierende Fernarbeitsregelungen ein guter Weg sind, die Umsetzung zu gestalten. Die Banken müssen dazu nur ihre Bereitschaft zeigen und die gegebenen Möglichkeiten nutzen, um eine erfolgreiche Weiterentwicklung der eingesetzten Maßnahmen durchzusetzen, denn die Vorteile sind nicht von der

Hand zu weisen. Die Zukunft wird unweigerlich eine weitere Fortschreitung von Fernarbeitsmöglichkeiten mit sich bringen, doch eine Umsetzung kann jetzt schon geschehen, um sich zukunftsfähig aufzustellen.



## 7 Literatur- und Quellenverzeichnis

- Adarkar, A., Hyde, P., Maxwell, M. N., & Sridharan, A. (2020). Leading a consumer bank through the coronavirus pandemic. *No. March, March*. [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Financial\\_Services/Our\\_Insights/Leading\\_a\\_consumer\\_bank\\_through\\_the\\_coronavirus\\_pandemic/Leading-a-consumer-bank-through-the-coronavirus-pandemic-final.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Financial_Services/Our_Insights/Leading_a_consumer_bank_through_the_coronavirus_pandemic/Leading-a-consumer-bank-through-the-coronavirus-pandemic-final.pdf)
- Adrian, R., & Heidorn, T. (2000). *Der Bankbetrieb*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-07835-7>
- Ahlers, E., Mierich, S., & Zucco, A. (2021). Homeoffice WSI Report 65, April 2021. *Böckler Stiftung, 65*.
- Amar, H. (2017). Exploring the Critical Success Factors of Virtual-Agile IT Projects: A Grounded Theory Study. *International Journal of Innovation, Management and Technology, November*, 427–434. <https://doi.org/10.18178/ijimt.2017.8.6.766>
- Backman, K., & Kyngäs, H. A. (1999). Challenges of the grounded theory approach to a novice researcher. *Nursing & Health Sciences, 1(3)*, 147–153. <https://doi.org/10.1046/j.1442-2018.1999.00019.x>
- Bischof, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2018). Theorieorientiertes Kodieren, kein Containern von Inhalten! In *Praxis Grounded Theory* (pp. 73–101). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-15999-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15999-3_4)
- Bozdağ, Ç. (2018). Theoretisches Sampling von Online-Inhalten. In *Praxis Grounded Theory* (pp. 131–148). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-15999-3\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15999-3_6)
- Brownson, K. (2004). The Benefits of a Work-at-Home Program. *The Health Care Manager, 23(2)*, 141–144.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht. (2020). BaFin Journal. *BaFin Journal, 5*, 45.
- Cano, S. (2020). Working from home. *Architecture d’Aujourd’hui, 2020-May(436)*, 50–61. <https://doi.org/10.1007/s41464-017-0043-x>
- Demary, M., & Hüther, M. (2020). The Corona Pandemic and the Stability of the Banking System: The Solution is in the Real Economy. *Wirtschaftsdienst, 100(11)*, 862–868. <https://doi.org/10.1007/s10273-020-2783-3>
- Deutsche Bundesbank. (2021). *Bankstellenbericht 2020 Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahr 2020*.
- Dreiack, S. (2015). Experteninterviews. *Lernen Internationale Organisationen?, 1978*, 247–248. <https://doi.org/10.5771/9783845266688-247>
- Dresing, T., & Pehl, T. (2017). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse - Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (6. Auflage, Vol. 6). Eigenverlag.
- Ebinger, F., Hörtl, E., Willems, J., & Bank, E. (2020). *ePub WU Institutional Repository The new ways of working project by Erste Bank Group AG Making the post-Covid world work. December*.
- Ebrahim, N. A., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). Virtual teams: A literature review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 3(3)*, 2653–2669.
- Eisemann, C., & Tillmann, A. (2018). Qualitätssichernde Strategien und Gütekriterien. In *Praxis Grounded Theory* (pp. 253–275). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-15999-3\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15999-3_12)

- Emmler, H., & Kohlrausch, B. (2021). Homeoffice: Potenziale und Nutzung - Aktuelle Zahlen aus der HBS-Erwerbspersonenbefragung, Welle 1 bis 4. *Policy Brief, 03(52)*.
- Engels, B. (2020). Corona: Stresstest für die Digitalisierung in Deutschland. *IW-Kurzberichte, Institut Der Deutschen Wirtschaft (IW)*. <http://hdl.handle.net/10419/215503>
- Flögel, F., & Gärtner, S. (2020). Die Covid-19-Pandemie und das Bankenwesen. Kurzbeitrag. In *IAT Discussion Paper No. 20/01*.
- Garrote Sanchez, D., Gomez Parra, N., Ozden, C., Rijkers, B., Viollaz, M., & Winkler, H. (2021). Who on Earth Can Work from Home? *World Bank Research Observer, 36(1)*, 67–100. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkab002>
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (Vol. 43, Issue 3). [http://books.google.com/books?id=2a1fZ8YU0\\_oC&pgis=1](http://books.google.com/books?id=2a1fZ8YU0_oC&pgis=1)
- Grittmann, E. (2018). Grounded Theory und qualitative Bildanalyse. In *Praxis Grounded Theory* (pp. 191–210). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-15999-3\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15999-3_9)
- Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal, 36(6)*, 727–735. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007>
- Harwardt, M. (2020). Digitalisierung in Deutschland – Der aktuelle Stand. In *Führen und Managen in der digitalen Transformation* (pp. 17–34). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-28670-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28670-5_2)
- Heilmann, T., Kümmerling, A., & Rinke, T. (2021). *Homeoffice und mobile Arbeit – Potenziale und Handlungsbedarfe*. 7, 4.
- Hohberger, T. (2020). Banken müssen mit den Folgen zurechtkommen. *Bankfachklasse, 42(11–12)*, 12–13. <https://doi.org/10.1007/s35139-020-0541-y>
- Kaczynska, J., & Kümmerling, A. (2021). Flexibel in Zeit und Raum – Gelingensbedingungen von Homeoffice und mobiler Arbeit in KMU. *Arbeitspolitik in Digitalen Zeiten*, 83–108. <https://doi.org/10.5771/9783748923046-83>
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing, 72(12)*, 2954–2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Khandkar, S. H. (1998). Open coding. *Basics of Qualitative Research: ...*, 101–121. <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Open+Coding#0>
- Köckeritz, H. (2020). Home office and Mobile Working in Germany. *LaborLawMagazine, 3*, 8–10. [www.laborlaw-magazine.com](http://www.laborlaw-magazine.com)
- Kunze, F., Hampel, K., & Zimmermann, S. (2020). Homeoffice in der Corona-Krise – eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt? *Policy Papers Des Clusters „The Politics of Inequality“*, No. 2, 12. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-2-926cp7kvkn359%0Ahttps://www.diw.de/documents/>
- Lueger, M. (2009). Grounded Theory. In *Qualitative Marktforschung* (pp. 189–205). Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9441-7\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9441-7_12)
- McLellan, E., MacQueen, K. M., & Neidig, J. L. (2003). Beyond the Qualitative Interview: Data Preparation and Transcription. *Field Methods, 15(1)*, 63–84. <https://doi.org/10.1177/1525822X02239573>
- McLellan, E., MacQueen, K. M., & Neidig, J. L. (2003). Beyond the Qualitative Interview: Data Preparation and Transcription. *Field Methods, 15(1)*, 63–84. <https://doi.org/10.1177/1525822X02239573>
- Möhring, K., Naumann, E., Reifenscheid, Maximiliane G. Blom, A., Wenz, A., Rettig,

- T., Lehrer, R., Krieger, U., Juhl, S., Friedel, S., Fikel, M., & Cornesse, C. (2020). Die Mannheimer Corona-Studie: Schwerpunktbericht zur Erwerbstätigkeit in Deutschland. *Universität Mannheim*, 22. [https://www.uni-mannheim.de/media/Einrichtungen/gip/Corona\\_Studie/2020-04-16\\_Schwerpunktbericht\\_Erwerbstaetigkeit.pdf](https://www.uni-mannheim.de/media/Einrichtungen/gip/Corona_Studie/2020-04-16_Schwerpunktbericht_Erwerbstaetigkeit.pdf)
- Müller, K. F. (2018). Theoretisches Kodieren von Interviewmaterial. In *Praxis Grounded Theory* (pp. 149–168). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-15999-3\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15999-3_7)
- Pertl, P. (2019). *Regionalbanken zwischen Digitalisierung, Regulierung und Niedrigzinsumfeld*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26889-3>
- Reichhard, S. (2019). Content Marketing für Regionalbanken. In *Content Marketing für Regionalbanken*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24290-9>
- Renner, K.-H., & Jacob, N.-C. (2020). *Das Interview - Grundlagen und Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. <http://www.springer.com/series/12310>
- Shifrin, N. V., & Michel, J. S. (2021). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work and Stress*, 0(0), 1–26. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287>
- Sreejesh, S., Mohapatra, S., & Anusree, M. R. (2014). Business Research Methods. In *Business Research Methods*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-00539-3>
- Strübing, J. (2018). Grounded Theory: Methodische und methodologische Grundlagen. In *Praxis Grounded Theory* (pp. 27–52). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-15999-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15999-3_2)
- Szabo, E. (2009). Grounded Theory. In *Empirische Mastertechniken* (pp. 107–129). Gabler Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8278-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8278-0_4)
- Terliesner, S. (2021). Banken entwickeln neue Konzepte. *Bankfachklasse*, 43(5–6), 12–13. <https://doi.org/10.1007/s35139-021-0601-y>
- Vollstedt, M., & Rezat, S. (2019). *An Introduction to Grounded Theory with a Special Focus on Axial Coding and the Coding Paradigm*. Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-15636-7\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-15636-7_4)
- Wernitz, F. (2018). Das Experteninterview als Datenerhebungsmethode in Prüfungsarbeiten. *IUBH Discussion Papers, Reihe: Business & Management*, 1(2), 1–14.

## Anhang

### Anhang A: Leitfaden Führungskräfte

#### Einleitung

Ziel des Interviews ist es, Bewältigungsstrategien zur Implementierung von Fernarbeitsregelungen innerhalb deutscher Regionalbanken und resultierende Auswirkungen zu identifizieren. Hierzu werden im Folgenden zugehörige Herausforderungen für Regionalbanken, (mögliche) Lösungsansätze, die zur Bewältigung dieser Herausforderungen führen (können), und (mögliche) Auswirkungen, in Form von Vor- und Nachteilen, einer Implementierung von Fernarbeitsregelungen diskutiert.

Für die spätere Auswertung möchte ich gerne das Interview aufzeichnen. Ein Interview wird voraussichtlich den Zeitrahmen von xx Minuten nicht überschreiten. Der Interviewinhalt wird aufgenommen, anschließend transkribiert und anonymisiert. Danach werden die anonymisierten Daten codiert. Aufgrund der Anonymisierung ist zu keinem Zeitpunkt ein Rückschluss auf Einzelpersonen oder Unternehmen möglich. Sind Sie mit der Aufzeichnung einverstanden?

Haben Sie ansonsten im Vorfeld des Interviews noch irgendwelche Fragen?

1. Die Corona-Pandemie zeigt sich als Treiber für Veränderungen in der Arbeitswelt. Empfinden Sie das ebenfalls so? (**Lead in Question**)
2. Gibt es in Ihrem Haus bereits Regelungen zum Arbeiten aus der Ferne? (**Lead in Question**)
3. Was verstehen Sie konkret unter Fernarbeitsregelungen? (**Qualifying Question**)  
  
--> **Potenzielle Nachfrage:** Welche unterschiedlichen Formen von Fernarbeitsregelungen unterscheiden Sie?
4. Wie sind Fernarbeitsregelungen in Ihrem Haus umgesetzt? (**Warm-up Question**)  
  
--> **Potenzielle Nachfrage:** Inwieweit sind Sie in die Umsetzung von Fernarbeitsregelungen involviert?
5. Welche Herausforderungen gab/gibt es bei der Einführung von Fernarbeitsregelungen? (**Specific Question**)

6. Was kann getan werden / wurde getan, um diese Herausforderungen zu lösen? Beschreiben Sie doch bitte einmal einen möglichen Lösungsansatz. Gerne auch aus eigener Erfahrung.
7. Welche Herausforderungen gibt es zudem bei der Nutzung von Fernarbeitsregelungen? (Specific Question)
8. Wie gestalten Sie ein effektives und effizientes Zusammenarbeiten im Kontext von Fernarbeitsregelungen?
9. Welche (potenziellen) Vorteile können durch die Einführung von Fernarbeitsregelungen für die Bank entstehen? (Specific Question)
10. Welche (potenziellen) Nachteile können durch die Einführung von Fernarbeitsregelungen für die Bank entstehen? (Specific Question)
  - a. Was kann man aus Ihrer Sicht tun, um den Einfluss der Nachteile zu minimieren?
11. Alter? (Demographic Question)
12. Geschlecht? (Demographic Question)
13. In welcher Position im Unternehmen arbeiten Sie? (Demographic Question)
14. Größe der Bank. Mitarbeiteranzahl? Bilanzsumme? (Demographic Question)
15. Haben Sie noch Anmerkungen oder Nachfragen?

### **Abschließende Danksagung**

## Anhang B: Leitfaden Mitarbeiter

### **Einleitung**

Ziel des Interviews ist es, Bewältigungsstrategien zur Implementierung von Fernarbeitsregelungen innerhalb deutscher Regionalbanken und resultierende Auswirkungen zu identifizieren. Hierzu werden im Folgenden die Einstellung Angestellter von deutschen Regionalbanken zum Arbeiten aus der Ferne, (mögliche) Herausforderungen bei der Nutzung und (mögliche) Auswirkungen, in Form von Vor- und Nachteilen, einer Implementierung von Fernarbeitsregelungen diskutiert.

Für die spätere Auswertung möchte ich gerne das Interview aufzeichnen. Ein Interview wird voraussichtlich den Zeitrahmen von xx Minuten nicht überschreiten. Der Interviewinhalt wird aufgenommen, anschließend transkribiert und anonymisiert. Danach werden die anonymisierten Daten codiert. Aufgrund der Anonymisierung ist zu keinem Zeitpunkt ein Rückschluss auf Einzelpersonen oder Unternehmen möglich. Sind Sie mit der Aufzeichnung einverstanden?

Haben Sie ansonsten im Vorfeld des Interviews noch irgendwelche Fragen?

1. Die Corona-Pandemie zeigt sich als Treiber für Veränderungen in der Arbeitswelt. Empfinden Sie das ebenfalls so? (**Lead in Question**)
2. Gibt es in Ihrem Haus bereits Regelungen zum Arbeiten aus der Ferne? (**Lead in Question**)
3. Was verstehen Sie konkret unter Fernarbeitsregelungen? (**Qualifying Question**)
4. Wie sind Fernarbeitsregelungen in Ihrem Haus umgesetzt? (**Warm-up Question**)
5. Wie sind Sie gegenüber von Arbeiten aus der Ferne eingestellt? (**Specific Question**)
6. Inwieweit haben Sie die Möglichkeit aus der Ferne zu arbeiten? (**Specific Question**)

**Falls Befragter nicht aus der Ferne arbeiten kann:** Warum ist das so?

Was müsste Ihrer Meinung nach getan werden, um Ihnen das Arbeiten aus der Ferne zu ermöglichen?

7. Welche Herausforderungen stellen sich Ihnen bei der Nutzung von Fernarbeitsregelungen? (Specific Question)
8. Was ist aus Ihrer Sicht notwendig für ein effektives und effizientes Zusammenarbeiten im Kontext von Fernarbeitsregelungen? (Specific Question)
9. Welche (potenziellen) Vorteile können durch die Einführung von Fernarbeitsregelungen entstehen? (Specific Question)
10. Welche (potenziellen) Nachteile können durch die Einführung von Fernarbeitsregelungen entstehen? (Specific Question)
  - a. Was kann man aus Ihrer Sicht tun, um den Einfluss der Nachteile zu minimieren?
11. Alter? (Demographic Question)
12. Geschlecht? (Demographic Question)
13. In welcher Position im Unternehmen arbeiten Sie? (Demographic Question)
14. Größe der Bank. Mitarbeiteranzahl? Bilanzsumme? (Demographic Question)
15. Haben Sie noch Anmerkungen oder Nachfragen?

## **Abschließende Danksagung**

### Anhang C: Leitfaden IT-Dienstleister

#### **Einleitung**

Ziel des Interviews ist es, die technische Umsetzung von Fernarbeitsregelungen in deutschen Regionalbanken zu identifizieren. Dazu werden im Folgenden die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen Rechenzentrum und Bank, sowie Herausforderungen, welche sich bei der Umsetzung ergeben, diskutiert.

Für die spätere Auswertung möchte ich gerne das Interview aufzeichnen. Ein Interview wird voraussichtlich den Zeitrahmen von 30 Minuten nicht überschreiten. Der Interviewinhalt wird aufgenommen, anschließend transkribiert und anonymisiert. Danach werden die anonymisierten Daten codiert. Aufgrund der Anonymisierung ist zu keinem Zeitpunkt ein Rückschluss auf Einzelpersonen oder Unternehmen möglich. Sind Sie mit der Aufzeichnung einverstanden?

Haben Sie ansonsten im Vorfeld des Interviews noch irgendwelche Fragen?

1. Die Corona-Pandemie beschleunigt die Digitalisierung in den Banken. Empfinden Sie das ebenfalls so? (Lead in Question)
2. Inwieweit sieht Ihre Zusammenarbeit mit Regionalbanken aus? (Qualifying Question)
3. Laut Studien schöpfen Banken das Homeoffice-Potenzial nicht vollständig aus. Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe dafür? (Warm-up Question)
4. Wie können Sie die Banken bei der Umsetzung von Fernarbeitsregelungen unterstützen? (Specific Question)
5. Welche Herausforderungen gibt es bei der Zusammenarbeit mit Drittanbietern (bspw. Microsoft) (Specific Question)
6. Was kann getan werden / wurde getan, um diese Herausforderungen zu lösen? Beschreiben Sie doch bitte einmal einen möglichen Lösungsansatz. Gerne auch aus eigener Erfahrung. (Specific Question)
7. Alter? (Demographic Question)
8. Geschlecht? (Demographic Question)
9. In welcher Position im Unternehmen arbeiten Sie? (Demographic Question)
10. Haben Sie noch Anmerkungen oder Nachfragen?

### **Abschließende Danksagung**