

Self-Leadership von Führungskräften in Krisenzeiten

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Caroline Kocmann, BSc (WU)

01607896

Begutachter/in: Mag.^a Nina Miklavc

Wien, Mai 2022

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.



30.05.2022

Caroline Kocmann

Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit behandelt die Self-Leadership-Kompetenzen von Führungskräften in Krisenzeiten. Die COVID-19 Pandemie wurde als solch eine Krise definiert. Es wurde versucht, anhand von 10 teilstandardisierten Expert:innen-Interviews, jene Self-Leadership-Kompetenzen zu identifizieren, welche in der Krisensituation besonders relevant sind. Auffallend war, dass die eigene Selbstführung bei den befragten Personen nicht die höchste Priorität besaß. Der Fokus lag hier besonders auf dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Es wurde jedoch deutlich, dass die bereits identifizierten Self-Leadership-Kompetenzen auch in der Krisenzeit große Bedeutung haben, wobei vor allem die positive Einstellung sowie die eigene Organisation von besonderer Bedeutung waren. An dieser Stelle sind vor allem die Selbstorganisation der Personen sowie die Themen Zeitmanagement sowie Work-Life-Blending in einem größeren Ausmaß relevant. Es wurde deutlich, dass die befragten Führungskräfte auch zuvor bereits erhebliche Self-Leadership-Kompetenzen hatten und Herausforderungen sowie Veränderungen gewohnt waren. Dadurch hatten sie bereits Erfahrung, mit einer neuen Situation und wussten damit umzugehen, ohne dabei einen Verlust der eigenen Produktivität zu erleiden.

Schlüsselbegriffe: Self-Leadership, Selbstführung, COVID-19, Führungskräfte, Selbstorganisation, Führung, Kompetenzen, Strategien

Abstract

This master thesis addresses the self-leadership competencies of leaders in times of crisis. The COVID-19 pandemic was defined as such a crisis. On the basis of 10 partially standardized interviews with experts, an attempt was made to identify those self-leadership competencies that are particularly relevant in a crisis situation. It was striking that self-leadership did not have the highest priority among the interviewees. The focus here was particularly on the well-being of employees. However, it became clear that the self-leadership competencies already identified are also of great importance in times of crisis, with a positive attitude and one's own organization being of particular importance. At this point, the self-organization of individuals and the topics of time management as well as work-life-blending are particularly relevant to a greater extent. It became clear that the interviewed managers also had considerable self-leadership competencies before and were used to challenges as well as changes. As a result, they already had experience with a new situation and knew how to deal with it without suffering a loss of their own productivity.

Keywords: Self-Leadership, COVID-19, leaders, self-organization, leadership, competencies, strategies

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen.....	2
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	3
2	Theorieteil.....	4
2.1	Führung	4
2.1.1	Leadership vs. Management.....	5
2.1.2	Transformationaler und transaktionaler Führungsstil.....	6
2.2	Self-Leadership	8
2.2.1	Self-Leadership vs. Self-Management.....	10
2.2.2	Self-Leadership-Strategien	12
2.3	Motivation	20
2.3.1	Extrinsische und intrinsische Motivation	22
2.3.2	Motivationstheorien.....	23
2.4	Kompetenzen	26
2.4.1	Kompetenzbegriff.....	26
2.4.2	Arten von Kompetenzen	27
2.5	Krisensituation im Arbeitsleben (COVID-19).....	29
2.5.1	Lockdown.....	30
2.5.2	Home-Office.....	30
2.5.3	Work-Life Blending.....	31
3	Methodik	33
3.1	Studiendesign.....	33
3.2	Gütekriterien qualitativer Forschung.....	33
3.3	Erhebungsinstrument	34
3.4	Stichprobe	36
3.5	Durchführung.....	39
3.6	Auswertung der Interviews	40

3.6.1	Transkription	40
3.6.2	Analyse und Auswertung	40
4	Ergebnisse.....	43
4.1	Fokus in der Krise.....	43
4.1.1	Mitarbeiter:innen	43
4.1.2	Führen auf Distanz.....	45
4.1.3	Fehlerkultur	46
4.1.4	Teamarbeit.....	49
4.1.5	Kommunikation	50
4.2	Selbstreflexion	53
4.2.1	Selbstmotivation.....	53
4.2.2	Positive Einstellung.....	57
4.3	Selbstorganisation	60
4.3.1	Dimension	60
4.3.2	Zeitmanagement.....	63
4.3.3	Work-Life Blending.....	64
4.3.4	Hybridlösung	66
4.4	Umgang mit Herausforderungen	69
4.4.1	Bewältigungs- & Ausgleichsstrategien in der Krise.....	69
4.4.2	Lerneffekte	72
4.4.3	Wichtige Kompetenzen, Fähigkeiten und Einstellungen in Krisenzeiten	75
5	Diskussion.....	76
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	76
5.2	Interpretation der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen.....	79
5.3	Kritische Reflexion und Empfehlungen zur weiteren Forschung	83
5.4	Implikationen für die Praxis	84
	Literaturverzeichnis.....	85

Onlinequellen	93
Abbildungsverzeichnis	94
Tabellenverzeichnis.....	95
Anhang	96
Anhang A: Interviewleitaden	96

1 Einleitung

Die gegenwärtige Zeit ist auf allen Ebenen der Gesellschaft geprägt von stetigem Wandel. Entwicklungen wie unter anderem die Digitalisierung, der Fachkräftemangel, der demografische Wandel sowie die steigende Komplexität und Dynamik auf den Märkten beeinflussen die Gesellschaft und vor allem den organisationalen Alltag beziehungsweise die organisationale Umwelt stark. Alle diese Faktoren werden unter dem Begriff „VUKA-Welten“ subsumiert. Diese Abkürzung steht für die Begriffe Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (von Ameln & Wimmer, 2016, S. 11). Um sich an diese Veränderungen anzupassen, liegt es in der Verantwortung der Mitarbeitenden aller Positionen, entsprechend auf die sich wandelnden Gegebenheiten zu reagieren. Insbesondere Führungskräfte sind dabei besonders gefordert. Sie müssen sich nicht nur selbst an den steten Wandel anpassen, sondern auch damit einhergehende Veränderungen forcieren sowie diese in die Struktur, Kultur und Strategie der Organisation einarbeiten (Pinnow, 2011, S. 20).

Im März 2020 wurde auch Österreich von der weltweiten COVID-19-Pandemie betroffen. Dies führte zu sehr vielen neuen Vorschriften, die das soziale und gesellschaftliche Leben in Österreich auf ein Minimum beschränkten. Zu diesen Maßnahmen zählten unter anderem, dass der Schul- und Hochschulbetrieb auf „Distance-Learning“ umgestellt wurde, Kulturbetriebe und Gastronomie für den Besuch geschlossen sowie Ausgangsbeschränkungen verhängt wurden. Somit war die gesamte Bevölkerung unmittelbar von der COVID 19-Krise und den damit einhergehenden Maßnahmen zur Eindämmung betroffen (Kirchler, Pitters & Kastlunger, 2020, S. 3). Auch im organisationalen Kontext und in der Arbeitswelt zog diese Krise erhebliche Veränderungen und Nachwirkungen mit sich. Eine große Anzahl von Personen musste von den Unternehmen freigesetzt oder in Kurzarbeit geschickt werden. Die Arbeitslosigkeit stieg in den ersten Monaten der Pandemie in Österreich auf ein Niveau an, das zuletzt nach dem Zweiten Weltkrieg verzeichnet wurde (BMSGPK, 2020, S. 155f.).

Bereits in den Jahren vor Beginn der COVID-19-Pandemie verbreitete sich die Möglichkeit für Arbeitnehmende in Österreich in Form von Home-Office zu arbeiten. Allerdings war dies in den meisten Unternehmen nur wenigen vorbehalten beziehungsweise wurde es durch die fehlenden Rahmenbedingungen, die fehlende technologische Unterstützung sowie die hohe Bedeutung von physischer Anwesenheit im Büro, eher selten in Anspruch genommen. Erst in Folge der COVID-19-Krise stieg die Nutzung von Home-Office erheblich an (Kellner, Korunka, Kubicek & Wolfsberger, 2020, S. 6). In einer Studie von Kellner et al. von Deloitte (2020) gaben im Mai 2020 rund 90 % der befragten

Unternehmen an, dass die Hälfte ihrer Mitarbeiter:innen nun im Home-Office beschäftigt waren. Bei 60 % der Unternehmen arbeitete zu diesem Zeitpunkt die gesamte Belegschaft bis auf wenige Ausnahmen im Home-Office.

1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Durch die immensen Veränderungen, die die COVID-19-Krise mit sich brachte, werden neben den Mitarbeiter:innen der Unternehmen insbesondere die Führungskräfte stark gefordert. Sie stehen besonders unter Druck, um den sich schnell ändernden Rahmenbedingungen gerecht zu werden und ihre eigene Arbeit in einer Art und Weise zu gestalten, dass sie die neuen Herausforderungen meistern und ebenso eine Unterstützung für ihre Mitarbeitenden sein können (Wentner & Heidenreich-Pérez, 2020, S. 5ff.).

Besonders in Situationen des Wandels wird der Selbstführung von Individuen, auch Self-Leadership genannt, erhebliche Bedeutung zugeschrieben (Kör, 2016, S. 1830). Self-Leadership wird allgemein als Kern jeglicher Arten von Führung definiert. Personen müssen es zunächst schaffen, sich selbst effektiv zu führen, bevor sie andere Menschen wirksam führen können (Manz & Sims, 2001, S. 23). Auch zitiert Furtner (2017, S. 1) den Ökonomen Peter F. Drucker in der Aussage, dass Self-Management und Self-Leadership die Erfolgsgeheimnisse vieler historischer Größen wie Mozart oder Napoleon seien. In der Literatur wurden oftmals die positiven Zusammenhänge des Self-Leaderships mit verschiedenen Größen wie der individuellen Performance (Frayne & Geringer, 2000, S. 369) der Arbeitszufriedenheit (Uhl-Bien & Graen, 1998, S. 345), Erfolg in der Karriere (Raabe, Frese & Beehr, 2007, S. 308) und geringerem Stress und Angstzuständen (Saks & Ashforth, 1996, S. 316) beschrieben.

Durch die Neuartigkeit der COVID-19 Pandemie ist die Forschung zum Thema der Selbstführung von Führungskräften in Krisenzeiten noch sehr beschränkt. Aus diesem Grund beschäftigt sich die vorliegende Masterarbeit mit der Frage, welche Auswirkungen Krisenzeiten anhand des Beispiels der COVID-19 Pandemie auf das Self-Leadership von Führungskräften haben. Bereits in den letzten Jahren identifizierte die Wissenschaft unterschiedliche Strategien, wie Personen sich selbst effektiv führen können. Bezugnehmend auf die veränderten Bedingungen durch die COVID-19 Pandemie fokussiert sich die vorliegende empirische Arbeit nun auf die Beantwortung folgender Forschungsfragen:

„Wie führen sich Personen mit Führungsverantwortung in Krisenzeiten selbst?“

„Wie haben sich die Self-Leadership-Maßnahmen und -Kompetenzen von Führungskräften im Zuge der Pandemie verändert?“

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit ist, anhand der empirischen Studie einen Beitrag zum aktuellen Stand der Self-Leadership-Forschung zu leisten. Es sollen jene Self-Leadership-Strategien identifiziert werden, welche besonders in der Pandemie für Führungskräfte relevant waren, beziehungsweise sind. In diesem Zusammenhang wird zudem versucht, neue, krisenbedingte Aspekte in der Selbstführung, zu eruieren, um praktische Implikationen für Führungskräfte darzustellen.

Im ersten Abschnitt werden die theoretischen Grundlagen erläutert, um ein Verständnis für den Themenbereich zu schaffen. Hier werden die theoretischen Grundlagen der Themen Führung, Self-Leadership, Motivation sowie Kompetenzen näher beleuchtet. Außerdem wird die Krisensituation im Arbeitsleben, welche durch die COVID-19 Pandemie entstand, beschrieben. In Kapitel 3 wird die durchgeführte empirische Untersuchung behandelt, indem das Forschungsdesign und die Erhebungsmethode sowie das Erhebungsinstrument dargestellt werden. Es folgt die Erklärung der Samplingstrategie sowie eine Erläuterung der Durchführung der Interviews und Analyse der gewonnenen Ergebnisse. Zusätzlich werden die Gütekriterien der empirischen Studie beschrieben. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Forschungsarbeit vorgestellt, die in Kapitel 5 diskutiert werden. Die Masterarbeit endet mit einer kritischen Reflexion der Vorgehensweise und einem Ausblick auf weiterführende Forschungsmöglichkeiten sowie praktische Implikationen.

2 Theorieteil

2.1 Führung

Die Online-Suche nach dem Begriff „Leadership“ ergab zum Zeitpunkt der Erstellung der Masterarbeit Ende April 2022 rund 3 Milliarden Einträge. Die deutsche Übersetzung „Führung“ kommt auf über 52 Millionen Suchergebnisse. Solche Zahlen lassen sich für die Einschätzung der Relevanz der jeweiligen Begriffe heranziehen. Im Falle von Leadership und Führung lässt dies auf eine sehr hohe Bedeutung schließen.

Es existieren viele Definitionen von Führung. Das Fazit von Stogdill (1974, S. 259) war, dass es fast so viele verschiedene Definitionen gibt, wie Personen, die dieses Konzept definieren wollen. Dies hat sich auch in den Jahren danach nicht verändert (Yukl, 2013, S. 2). Die Unterscheidungen bei den Definitionen fallen teilweise sehr stark aus. Den meisten Interpretationen ist allerdings gemein, dass es sich um einen Prozess handelt, bei dem bewusst Einfluss auf Menschen ausgeübt wird, um Aktivitäten sowie Beziehungen in Gruppen oder Organisationen zu steuern, zu strukturieren oder zu erleichtern (Yukl, 2013, S. 2).

In der Literatur werden unterschiedliche Einflussfaktoren für erfolgreiches Führungsverhalten genannt. Man unterscheidet Eigenschaftstheorien und Verhaltenstheorien, die wiederum in universell geltende und nur in bestimmten Situationen anzuwendende Theorien unterteilt werden können (Steyrer, 2015, S. 31). Letztere werden auch als Kontingenzansätze bezeichnet. Die Eigenschaftstheorien basieren auf der Annahme, dass stabile Persönlichkeitsmuster den Führungserfolg beeinflussen. Im Gegensatz dazu wird bei den Verhaltenstheorien ein besonderes Augenmerk auf das Verhalten und die Handlungen gelegt, die die Person mit Führungsverantwortung zeigt. Entscheidend sind hierbei auch die Konsequenzen, die dieses Verhalten nach sich zieht (Walenta & Kirchl, 2011, S. 25). Pfister und Neumann (2019, S. 42 ff.) teilen die verschiedenen Ansätze in die Bereiche personenzentrierte Führungstheorien, Führungstilforschung, situative Führung, dyadische Führungstheorien, adaptive Führung, systemischer Führungsansatz sowie das neurosystemische Modell der Führung ein. Nach dieser Einteilung definieren sie auch das Konzept der Führung neu und umschreiben Führung als einen „Prozess der Einflussnahme, welcher einerseits ein für die Geführten günstiges Umfeld generiert und sie andererseits in der Wahrnehmung und Verarbeitung dieses Umfeldes so unterstützt, dass sich die Auftretenswahrscheinlichkeit jenes zielgerichteten, selbstmotivierten und selbstkoordinierten Verhaltens der Geführten erhöht [...]“ (Pfister & Neumann, 2019, S. 59).

Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit wird die zuletzt beschriebene Definition herangezogen. Die Frage, was eine Führungskraft eigentlich macht, beziehungsweise wo ihre Tätigkeiten liegen, beantwortet Henry Mintzberg (1973, S. 49) mit den Worten, dass ein Manager oder eine Managerin mit großer Wahrscheinlichkeit der Meinung sei, dass die eigenen Aufgaben in der Planung, Koordination und Kontrolle liegen. Wenn man diese Person aber dann beobachtet, solle man nicht überrascht sein, wenn man diese Tätigkeiten nicht erkennen könne. Die meiste Zeit verbringen Führungskräfte mit anderen Menschen in Besprechungen oder Telefonkonferenzen. Führung beziehungsweise Management gelten folgend als sehr kommunikationsintensive Handlungen (Steyrer, 2015, S. 22). Die Literatur unterscheidet aber in den genauen Tätigkeiten von Manager:innen und Leader:innen.

2.1.1 Leadership vs. Management

Inwieweit sich Leadership und Management unterscheiden, wird von Forschenden kontinuierlich diskutiert. Manche Autor:innen sind der Meinung, dass sich diese beiden Funktionen komplett ausschließen. Bennis und Nanus (1985, S. 21) definierten diese Unterscheidung in dem Sinne, dass Manager:innen jene Personen sind, die die Dinge richtig machen, und Leader:innen jene, die das Richtige tun. Die empirische Forschung belegt dies jedoch nicht, denn Menschen können nicht konkret in diese beiden Bereiche eingeordnet werden (Yukl, 2013, S. 6).

Andere Wissenschaftler:innen gehen gleichfalls davon aus, dass eine Person nur jeweils entweder Leader:in oder Manager:in sein kann, sondern dass es sich hierbei um verschiedene Prozesse beziehungsweise Rollen und Funktionen handelt. Folgende Unterschiede fasste Steyrer (2015, S. 23) zusammen, die sich aus der einschlägigen Literatur ergeben. Der Fokus eines Managers beziehungsweise einer Managerin liegt auf Strukturen, Techniken und Prozessen, während sich Leader:innen eher auf Menschen, Gruppen und soziale Gebilde fokussieren. Ziele werden von Manager:innen eher kurzfristig betrachtet. Sie entstehen aus objektiven Notwendigkeiten und sollen in die Tradition der jeweiligen Organisation eingebunden werden. Für Leader:innen sind Ziele wiederum in eine langfristige Perspektive eingebettet. Dabei werden subjektive Bedürfnisse als ebenso wichtig angesehen. Ziele sollen die Sicht- und Denkweise von Organisationen verändern sowie innovieren und entwickeln. Bei der Rolle des/der Manager:in sind die Fragen „Wie“ und „Wann“ relevant. Im Fall der Rolle Leader:in fragen sich die Personen „Was“ und „Warum“. In der Beziehung mit ihren Mitarbeitenden verlassen sich Manager:innen eher auf die Kontrolle, während Leader:innen auf Vertrauensbasis agieren (Steyrer, 2015, S. 23). Beide Rollen sind wichtig, die Bedeutung der jeweiligen Rolle

kann aber von der Situation abhängen. Je dynamischer und auch unsicherer das äußere Umfeld wird, desto wichtiger wird auch die Führung (Kotter, 1990, S. 17).

Zusammenfassend handelt es sich bei Leadership und Management um zwei verschiedene Rollen beziehungsweise Prozesse, welche sich unterscheiden, einander aber nicht ausschließen. Führungskräfte nehmen in ihrer Rolle als Vorgesetzte:r meist beide Funktionen wahr. Prozesse, die dem Management zugeordnet werden, können als „harte“ Elemente bezeichnet werden und umfassen Aufgaben wie die Finanzierung, die Kontrolle aber auch die Planung. Leadership hingegen bezieht sich auf die „weichen“ Elemente als emotional-sinnstiftende Einflussnahme (Steyrer, 2015, S. 22). Nur selten werden diese beiden Rollen in der Praxis von verschiedenen Personen eingenommen. Für eine gute Führungskraft sind in den meisten Fällen beide Rollen wichtig. Aus diesem Grund werden in dieser Forschungsarbeit einer Führungskraft beide Rollen beziehungsweise Prozesse zugeschrieben.

2.1.2 Transformationaler und transaktionaler Führungsstil

Wie bereits erwähnt werden in den letzten Jahren und Jahrzehnten viele verschiedene Führungsansätze unterschieden. Auch die Führungs-Forschung definiert in diesem Punkt verschiedene Arten von Führungsstilen. In dem vorliegenden Kapitel liegt der Fokus auf der Beschreibung und Unterscheidung der transaktionalen und der transformationalen Führung. Diese Differenzierung kann auch in Analogie zur Unterscheidung von „Leader:innen“ und „Manager:innen“ erfolgen (Peters, 2015, S. 52).

Der transformationale Führungsstil gilt in Krisenzeiten häufig als besonders erfolgreich. Da krisenhafte Situationen von Unbestimmtheit, Unsicherheit sowie fehlender Strukturierung geprägt sind, geben sie den Mitarbeitenden wenige Anhaltspunkte für das erwartete Verhalten (Pundt & Nerdinger, 2012, S. 38). Aus diesem Grund liegt der Fokus folglich auf der Unterscheidung zwischen dem transformationalen und dem transaktionalen Führungsstil sowie der genauen Erläuterung des Ersteren.

Während der transaktionale Führungsansatz bereits 1978 durch James M. Burns seinen Ursprung fand, wurde das Konzept des transformationalen Führungsansatzes von Bernhard Bass entwickelt, als dieser auf Ersteres aufmerksam wurde (Bass, 1985; Burns, 1978; Pundt & Nerdinger, 2012, S. 28). Diese beiden Führungsansätze schließen sich allerdings nicht gegenseitig aus. Bass beschreibt die Notwendigkeit beider Richtungen. Die transformationale Führung kann die transaktionale Führung nicht ersetzen, sie ergänzt nur den Beitrag der transaktionalen Führung zur Effektivität (Bass, 1995, S. 474).

Bei der transaktionalen Führung liegt der Fokus der Führungskraft darauf, ihre Mitarbeitenden dazu zu motivieren, Ziele zu verfolgen, um dafür im Austausch Belohnungen zu

erhalten. Es handelt sich dabei um eine rationale Austauschbeziehung. Die Belohnungen können verschieden ausgestaltet werden. Es kann sich um ökonomische Belohnungen wie beispielsweise Prämien handeln aber auch um politische Belohnungen in Form einer Beförderung. Auch eine psychologische Belohnung im Sinne eines Lobes ist möglich (Peters, 2015, S. 52). Typische Charakteristika des Verhaltens einer transaktionalen Führungskraft sind das aktive Management-by-Exception, das passive Management-by-Exception sowie die bedingte Belohnung. Bei Ersterem ist die Führungskraft sehr darauf bedacht, bei Normabweichungen und Fehlern der Mitarbeitenden sofort einzuschreiten. Hier fixiert sich die Führungskraft auf das negative Feedback. Dies ist auch beim passiven Management-by-Exception der Fall. Hier liegt der Unterschied jedoch darin, dass die Führungskraft erst dann eingreift, wenn der Fehler bereits eingetreten ist und der Fokus eher auf der Ergebniskontrolle liegt. Bei der bedingten Belohnung zeigt die Führungskraft Anerkennung für die Leistungen der Mitarbeitenden und belohnt beziehungsweise bestraft die Personen leistungsabhängig (Bass & Avolio, 1999, S. 105ff; Peters, 2015, S. 53f).

Bei der transformationalen Führung liegt das Hauptaugenmerk grundsätzlich darauf, eine Transformation beziehungsweise eine Veränderung bei den Mitarbeiter:innen herbeizuführen. Indem Personen mit Führungsverantwortung die Werte und Einstellungen der Mitarbeitenden beeinflussen, können sie auch deren Leistung sowie deren Motivation steigern (Pundt & Nerdinger, 2012, S. 32). Es werden vier Komponenten der transformationalen Führung unterschieden: Die idealisierte Einflussnahme, die inspirierende Motivierung, die intellektuelle Stimulierung sowie die individualisierte Berücksichtigung (Bass, 1985). Diese Kompetenzen einer transformationalen Führungskraft werden auch als die vier „I’s“ der transformationalen Führung bezeichnet (Peters, 2015, S. 56).

1. Inspirierende Motivierung: Die Führungskraft ist in der Lage, ihre Mitarbeitenden zu motivieren, indem sie sie von ihren Visionen begeistert. Sie kann sich die Zukunft vorstellen und ihre Visionen durch Symbole und Bilder kommunizieren. Dadurch inspiriert sie ihre Mitarbeitenden und regt deren Vorstellungskraft an (Peters, 2015, S. 57). Dadurch verleiht die Führungskraft den Anstrengungen der einzelnen Personen einen Sinn (Pundt & Nerdinger, 2012, S. 32). Außerdem zeigt sie ihren Mitarbeitenden ihr Vertrauen, steht für ihre eigene Meinung und ihren Standpunkt auch in schwierigen Zeiten ein und fokussiert zudem die Nachhaltigkeit (Dörr, Schmidt-Huber, Winkler & Klebl, 2013, S. 260).

2. Die idealisierte Einflussnahme: Die Person mit Führungsverantwortung verhält sich in einer Art und Weise, die vorbildlich und glaubwürdig auf die Mitarbeiter:innen wirkt. Dazu zählt, dass sich die Person für die Werte des Unternehmens einsetzt und sich an moralische Grundprinzipien hält, aber auch, dass sie ihre eigenen Interesse zurückstellt (Pundt & Nerdinger, 2012, S. 32). Dadurch entsteht eine gewisse Ausstrahlungskraft beziehungsweise Charisma und dadurch können ihre Mitarbeitenden beeinflusst werden. Diese identifizieren sich mit der Führungskraft und ahmen diese nach (Peters, 2015, S. 57).
3. Die intellektuelle Stimulierung: Hier geht es darum, dass die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden zu einem innovativen und kreativen Denken anregen. Bestehende Prozesse und Sichtweisen sollen reflektiert und neu bewertet sowie neue Wege eingeschlagen werden (Dörr et al., 2013, S. 260). Ein Augenmerk der Führungskraft liegt darauf, die Problemlösekompetenz der Mitarbeitenden zu erweitern. Dabei akzeptieren sie auf diesem Weg auch Fehler und sehen diese als mögliche Lernanreize (Peters, 2015, S. 56). Es wird den Mitarbeitenden dadurch ermöglicht, neue Wege auszuprobieren, ohne Angst vor eventuellen Fehlern und weitreichenden Konsequenzen haben zu müssen (Pundt & Nerdinger, 2012, S. 32).
4. Die individualisierte Berücksichtigung/individuelle Mitarbeiterorientierung: Die Führungskraft sieht hier ihre Mitarbeitenden als einzigartige Individuen an und nicht als „eine von vielen“. Sie agiert wie ein Mentor beziehungsweise ein Coach und erkennt deren individuelle Bedürfnisse nach Weiterentwicklung und fördert diese auch. Dies geschieht entweder durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen oder aber auch durch Aufgaben, an denen die Personen wachsen können (Pundt & Nerdinger, 2012, S. 32). Zudem motiviert die Führungskraft die Mitarbeitenden, ihre eigene persönliche Entwicklung proaktiv und eigenverantwortlich zu managen (Dörr et al., 2013, S. 260).

2.2 Self-Leadership

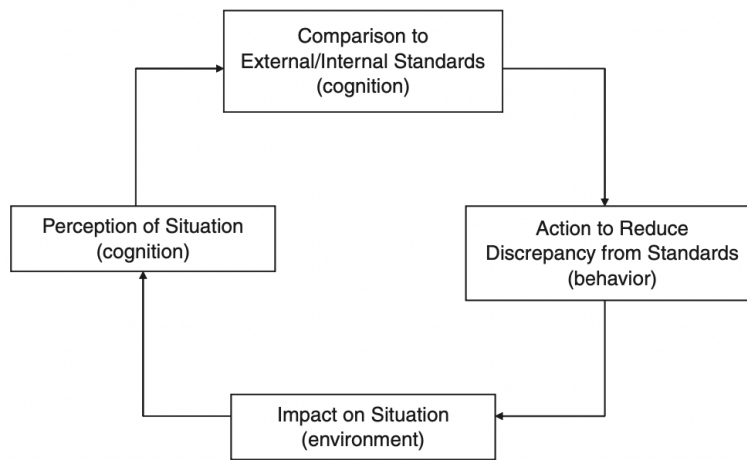
Im Jahr 1986 definierte Charles Manz (1986, S. 589), der als Begründer der Self-Leadership-Theorie gilt, das Konzept mit folgenden Worten: “a comprehensive self-influence perspective that concerns leading oneself toward performance of naturally motivating tasks as well as managing oneself to do work that must be done but is not naturally motivating”. Damit wird Self-Leadership als eine weitergehende Perspektive der Selbstbeeinflussung beschrieben. Personen seien selbst dafür zuständig, sich zur Erfüllung natürlich motivierender Aufgaben zu führen. Dabei geht es auch darum, die Hürde zu

überwinden und sich selbst zu organisieren und zu motivieren, auch jene Arbeit zu erledigen, die nicht natürlich motivierend ist, aber getan werden muss (Manz, 1986, S. 589). Bei Self-Leadership handelt es sich folglich um einen selbstbeeinflussenden und zielorientierten Prozess, der das Ziel hat, die persönliche Effektivität und Leistung zu steigern. Im Gegensatz zu Leadership, welches auf die Beeinflussung anderer Personen abzielt, geht es beim Self-Leadership um die Beeinflussung von den eigenen inneren Prozessen einer Person (Furtner, 2017, S. 5).

Das Konzept des Self-Leadership kann auf verschiedene andere Theorien zurückgeführt werden. In diesem Zusammenhang werden häufig die Kontrolltheorie (Carver & Scheier, 1982) sowie die Theorie der intrinsischen Motivation (Deci, 1975) genannt (Hauschildt & Konradt, 2012, S. 499). Außerdem wird in der Literatur oft die soziale kognitive Theorie von Bandura erwähnt, welche das Konzept der triadischen Reziprozität beinhaltet (Bandura, 1986; Stewart, Courtright & Manz, 2019, S. 48). In dieser sozialkognitiven Theorie wird auch das Konzept der Selbstkontrolle miteinbezogen, welches wiederum eng mit Self-Management verbunden ist (Stewart et al., 2019, S. 48).

Manz beruft sich bei seiner Abbildung des Self-Leadership-Prozesses auf die Kontrolltheorie (Carver & Scheier, 1982). Dieser Prozess, welcher in Abbildung 1 zu sehen ist, beginnt in einer Person, wenn diese den aktuellen Zustand in einer bestimmten wahrgenommenen Situation mit einem selbst gesetzten Standard beziehungsweise einer selbst gesetzten Norm vergleicht (Stewart et al., 2019, S. 49). Ein Standard beziehungsweise eine Norm legt für die Person ein Ziel für eine Tätigkeit oder Leistung fest und kann damit eine primäre Kontrollfunktion erfüllen (Manz, 1986, S. 590). Beim Vergleich zwischen dem aktuellen Zustand und dem selbst gesetzten Standard werden auch die Gründe für ein bestimmtes Verhalten miteinbezogen (Manz, 1986, S. 591). Sollte sich bei diesem Vergleich eine Lücke ergeben, wird diese bewertet und das Individuum verhält sich so, dass sich diese Lücke verringert. Anschließend werden die Auswirkungen dieses Verhaltens untersucht, der neue Zustand der Situation evaluiert und gegebenenfalls erneute Handlungsänderungen herbeigeführt (Manz, 1986, S. 591; Stewart et al., 2019, S. 49). Es handelt sich also um eine Kombination von systematischen Reihen von Strategien, mit denen es Individuen schaffen, das eigene Verhalten zu kontrollieren und sich selbst zu beeinflussen, um die gewünschten Ergebnisse und Verhaltensweisen zu erzielen (D'Intino, Goldsby, Houghton & Neck, 2007, S. 105f.). Der Prozess des Self-Leaderships besteht folglich aus Verhaltensstrategien sowie kognitiven Strategien, die zu einer Steigerung der individuellen Effektivität führen (Manz & Sims, 1991, S. 23).

Abbildung 1: Theoretischer Rahmen für Self-Leadership von Manz (1986)



Quelle: Stewart, Courtright & Manz (2011, S.187)

Das Konzept besitzt Parallelen zu anderen verwandten Theorien wie der Selbstkontrolle oder des Self-Managements (Manz, 1986, S. 585ff.). Außerdem können konzeptuelle Überschneidungen mit dem Zeitmanagement identifiziert werden. Durch die vorgegebenen Aufgaben und Ziele einer Führungskraft sind diese in ihrer individuellen Ausgestaltung ihres Zeitmanagements eingeschränkt. Daher müssen sie diese Vorgaben innerhalb eines gewissen Terminplans möglichst effektiv erledigen (Müller, 2005, S. 325f.).

Die Begriffe „Self-Leadership“ und „Self-Management“ werden in der Literatur auch häufig als Synonyme verwendet. Das Konzept des Self-Leadership baut allerdings auf dem Self-Management auf und erweitert dieses.

2.2.1 Self-Leadership vs. Self-Management

Es bestehen Unterschiede zwischen den beiden Konzepten Self-Leadership und Self-Management. Deutlich werden diese, indem bei einer Verhaltensweise die drei Fragen „Was?“ „Warum?“ und „Wie?“ verwendet werden. Abbildung 2 verdeutlicht diese Unterscheidung nochmals.

Bei Self-Management-Strategien bestimmen Personen in erster Linie nur „wie“ sie die Aufgaben ausführen, um gewisse, extern vorgegebene Ziele und Standards, zu erreichen. Welche Aufgaben sie haben und warum diese eigentlich ausgeführt werden sollen, erscheint vorerst irrelevant. Solche Self-Management-Strategien sind meist extern festgelegt und der Fokus liegt auf dem Verhalten. Hier spielt die extrinsische Motivation eine große Rolle (Manz, 1991, S. 17; Stewart, Courtright & Manz, 2011, S. 188). Der Zweck

beziehungsweise die Bedeutung der gegebenen Standards werden in dem Prozess nicht beachtet (Neck & Houghton, 2006, S. 280).

Self-Leadership hingegen besteht aus Selbstbeeinflussungsprozessen und Strategien, die sich darauf konzentrieren, „was“ zu tun ist, also welche Standards und Ziele erreicht werden müssen und „warum“ diese zu erfüllen sind. Auch die Art und Weise, wie es zu einer Erfüllung, dieser selbst gesetzten Standards und Ziele kommen soll, ist hier ein Thema. Self-Leadership beinhaltet die intrinsische Motivation und der Fokus liegt hier auf kognitiven Prozessen (Manz, 1986, S. 590).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Self-Management-Prozesse vorwiegend auf extrinsische Anreize angewiesen sind, während dies bei Self-Leadership nicht der Fall ist. Allerdings kann es auch hier zu einer Beeinflussung von außen kommen, beispielsweise durch ermutigende Handlungen einer Führungskraft, die intrinsische Belohnungsmöglichkeiten sowie externe Anreize schafft (Stewart et al., 2011, S. 188 f.).

Abbildung 4: Kontinuum des Self-Leaderships

Continuum of Self-Leadership at Individual and Team Levels		
Externally managed	Self-management	Self-leadership
<i>No influence over What, How, and Why of Work</i>	<i>Influence over How of work</i>	<i>Influence over What, How, and Why of work</i>
<i>Dependent only on extrinsic incentives</i>	<i>Mainly dependent on extrinsic incentives</i>	<i>Dependent on intrinsic and extrinsic incentives</i>

Quelle: Stewart, Courtright & Manz (2011, S.190)

Es bestehen folglich Unterschiede zwischen diesen beiden Konzepten. Self-Leadership wird auch als Einfluss beschrieben, den die Personen auf sich selbst ausüben. Dabei soll die Selbstmotivation und Selbststeuerung erreicht werden, die für die jeweilige Leistung benötigt wird (Manz & Sims, 1991, S. 23). Das Verhalten wird umso weniger von extrinsischen Anreizen beeinflusst, je mehr sich die Person in Richtung des Self-Leaderships bewegt. Manz (2015, S. 133) sieht dies auch als das höchste Maß an interner Kontrolle in Organisationen an. Außerdem geht dieses Konzept davon aus, dass ein Individuum sowohl als Leader:in als auch als Follower:in agieren kann (Stewart et al., 2019, S. 48).

Ein Kritikpunkt an der Self-Leadership-Theorie besteht darin, dass manche Forschende der Meinung sind, dass das Konzept nicht von anderen Theorien wie beispielsweise den Motivationstheorien zu unterscheiden sei. Die Antwort darauf liegt aber in der Art der Theorie. Die Self-Leadership-Theorie ist eine normative Theorie und fokussiert sich darauf, wie etwas zu tun ist. Im Gegensatz dazu versuchen deduktive oder deskriptive Theorien die Funktionsweisen der Phänomene zu erklären (Neck & Houghton, 2006, S. 275). Es handelt sich daher um unterschiedliche Perspektiven auf dasselbe Phänomen (Hilton, 1980, S. 477).

2.2.2 Self-Leadership-Strategien

Self-Leadership gilt als multidimensionales Konstrukt, da ihm in der Forschung verschiedene sekundäre Strategien zugewiesen werden (Hauschildt & Konradt, 2012, S. 499). Diese werden meist in drei Hauptkategorien eingeteilt: verhaltensfokussierte Strategien, konstruktive Denkmusterstrategien und natürliche Belohnungsstrategien (Prussia, Anderson & Manz, 1998, S. 524). Wenn sich aus diesen Bereichen ein reibungsloses Zusammenspiel ergibt, kommt es zu effektiven und produktiven Mustern bei dem Individuum (Furtner, Baldegger & Rauthmann, 2013, S. 437).

Müller et. al. (2010, S. 383) definierte in einer empirischen Studie eine weitere, unabhängige Dimension der Selbstführung. Dabei handelt es sich um vitalitätsfokussierte Strategien, bei welchen die Verbesserung der körperlichen Vitalität, der Fitness sowie des Wohlbefindens im Rahmen der Selbstführung thematisiert werden (Müller et al., 2010, S. 383). Auf diese wird weiters jedoch nicht näher eingegangen. Folgend werden die verschiedenen Hauptkategorien an Strategien genauer behandelt.

2.2.2.1 Verhaltensfokussierte Strategien

Die verhaltensfokussierten Strategien sind stark an die Self-Management-Strategien angelehnt, die Manz und Sims im Jahr 1980 definierten (Hauschildt & Konradt, 2012, S. 499; Manz & Sims, 1980, S. 364). Sie beinhalten handlungsorientierte Strategien, die helfen sollen, auch Aufgaben zu bewältigen, die schwierig sind beziehungsweise weder Spaß machen noch für eine Person motivierend wirken (Boss & Sims, 2008, S. 143). Zu diesen Strategien gehören Selbstbeobachtung, Selbstbelohnung, Selbstzielsetzung, Selbstbestrafung sowie Cuing-Strategien und das Üben (Neck & Houghton, 2006, S. 271). In der Theorie sollen diese Strategien die Person dabei unterstützen, ihre Selbstwahrnehmung zu verbessern, um in weiterer Folge ihr Verhalten leichter managen zu können (Manz & Neck, 2004; in Neck & Houghton, 2006, S. 271). Es handelt sich bei dieser Form von Selbstführungsstrategien auch um eine bewusste Modifizierung des eigenen Verhaltens. Personen verändern das eigene Umfeld bewusst dahingehend,

dass leistungsorientierte Verhaltensweisen gefördert und verstärkt werden (Sims & Manz, 1996, S. 78).

Die Selbstbeobachtung wird als Lebenselixier des Self-Leaderships beschrieben, da durch die Beobachtung des eigenen Verhaltens viele essentielle Informationen gewonnen werden können (Manz, 2015, S. 135). Das Individuum konzentriert sich auf die Beobachtung des eigenen Verhaltens, um ein Bewusstsein zu schaffen, wie, wann und warum es in manchen Situationen welches Verhalten zeigt. Durch diesen Vorgang wird die Selbstwahrnehmung der Person geschärft. In weiterer Folge verbessert sich die Selbsteinschätzung und die Person kann eruieren, welche Verhaltensweisen positiv oder negativ, notwendig oder unnötig beziehungsweise wünschenswert oder unerwünscht sind (Boss & Sims, 2008, S. 143). Dies ist ein erster Schritt, um unproduktive oder ineffiziente Verhaltensmuster zu ändern oder ganz zu beseitigen (Manz & Sims, 1980, S. 364; Neck & Houghton, 2006, S. 271). Ein besonderer Aspekt dieser Strategie ist auch der Erhalt und das Einfordern von Feedback. Eine effektive verhaltensfokussierte Selbstführungsstrategie liegt darin, das Umfeld so zu gestalten, dass automatisch Feedback generiert wird, da dadurch die Abhängigkeit von anderen verringert wird (Sims & Manz, 1996, S. 83).

Die Selbstbeobachtung zeigt den Personen auch auf, welche Ziele für ihre Bemühungen notwendig sind und wirkt dadurch auch bei der Festlegung von Zielen unterstützend (Manz, 2015, S. 135). Ein Ziel kann als ein gewünschter Endzustand definiert werden, also ein Zustand beziehungsweise ein Ereignis oder Ergebnis, das zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft erreicht werden soll. Ziele können grundsätzlich auch von anderen Personen zugewiesen werden wie beispielsweise durch einen Vorgesetzten. Bei dieser verhaltensfokussierten Strategie geht es allerdings um jenen Vorgang, in dem sich eine Person selbst ein Ziel setzt, dass sie mit ihrem Verhalten anstrebt. Beispiele sind in diesem Zusammenhang das Führen von To-Do-Listen, das Setzen von bestimmten Fristen, das Festlegen von Budgets oder auch die Definition von bestimmten Quoten oder Projektzielen (Sims & Manz, 1996, S. 78). Forschende betrachten die Strategie der Selbstzielsetzung auch als einen der wichtigsten Teile der Selbstführung einer Person (Boss & Sims, 2008, S. 143).

Dabei wird auch vielfach diskutiert, wie die Ziele von der Person selbst gesetzt werden sollen beziehungsweise, wie dieser Prozess der Zielsetzung für die Person erleichtert werden kann. In der Literatur wird unterschieden zwischen Zielen, die die Effizienz festlegen, und Zielen, die nach Effektivität streben. Letztere werden in Bereichen gesetzt, die für die Organisation relevant sind und es darum geht „die richtigen Dinge zu tun“. Erstere hingegen konzentrieren sich darauf „die Dinge richtig zu tun“, das bedeutet das

Ziel innerhalb eines bestimmten Bereichs zu definieren. Außerdem ist es wichtig, wie die Ziele formuliert werden. Spezifisch gesetzte Ziele sind effektiver als jene, die vage formuliert sind oder der Person selbst noch unklar sind. Außerdem sollte man dem Ziel eine gewisse Frist geben, in der es erreicht werden muss. Wichtig ist auch zu entscheiden, wie schwierig es sein soll, das Ziel zu erreichen (Sims & Manz, 1996, S. 79f.). Bereits die Autoren Locke und Latham (1990) gaben in ihrem Artikel an, dass viele Forschungsergebnisse darauf hindeuten, dass das Setzen von anspruchsvollen und spezifischen Zielen dazu beitragen kann, das individuelle Leistungsniveau zu steigern (Locke & Latham, 2013, S. 5ff.). Wenn Ziele unrealistisch gesetzt werden, ist es wahrscheinlich, dass die Person aufgibt. Werden sie zu leicht gesetzt, langweilt sich die Person und die Leistung wird geringer ausfallen. Ziele sollten demnach so gesetzt werden, dass sie für das Individuum anspruchsvoll, aber erreichbar sind (Sims & Manz, 1996, S. 80).

Selbstbelohnung, eine weitere Form der verhaltensorientierten Selbstführungsstrategien ist die Möglichkeit einer Person auf das erfolgreiche Erreichen ihres Ziels zu reagieren. Es handelt sich um eine selbst auferlegte Konsequenz (Manz, 2015, S. 135). Die gewählte Belohnung sollte einen gewissen Wert für das Individuum haben und konkret ausgestaltet sein, um eine entsprechend wirksame Hebelwirkung zu generieren (Boss & Sims, 2008, S. 143). Der Einsatz dieser Strategie kann dazu führen, dass Verhaltensweisen, die die Person als wünschenswert einstuft, verstärkt und gefördert werden (Sims & Manz, 1996, S. 84). Wenn die Belohnung an das selbst gesetzte Ziel gekoppelt ist, kann es dazu führen, dass sich die Person mehr anstrengt, um das Ziel zu erreichen (Manz & Sims, 1980, S. 364). Selbstbelohnungen können verschieden ausgestaltet werden. Zum einen können sie etwas Ungreifbares oder Einfaches sein wie beispielsweise ein mentaler Glückwunsch zu einem Erfolg. Andererseits ist auch etwas Konkretes wie ein Sonderurlaub, ein gutes Essen oder ein Einkaufsbummel möglich (Neck & Houghton, 2006, S. 271; Sims & Manz, 1996, S. 84).

Gegensätzlich zur Selbstbelohnung gibt es auch eine andere selbst auferlegte Konsequenz, die Selbstbestrafung, auch Selbstkritik genannt. Menschen konzentrieren sich dabei auf die Fehler, die sie gemacht haben. Sie beschäftigen sich somit mit der Vergangenheit, anstatt sich auf Verbesserungspotentiale zu fokussieren (Sims & Manz, 1996, S. 84). Diese Strategie kann sich, besonders wenn sie regelmäßig und in Verbindung mit Schuldgefühlen gebracht wird, negativ auf das Selbstvertrauen und das Selbstwertgefühl auswirken (Manz & Sims, 2001, S. 83). Die Selbstbestrafung als Strategie der verhaltensfokussierten Selbstführung ist folglich nicht förderlich (Boss & Sims, 2008, S. 143). Manz und Sims (2001, S. 84 f.) erwähnen in diesem Zusammenhang die Strategie des selbstkorrigierenden Feedbacks. Anstatt sich selbst zu bestrafen wäre es

nützlicher, für die Person die Muster der Selbstkritik zu untersuchen und zu hinterfragen, ob dieses Verhalten hilfreich für die eigene Leistung ist. Durch eine positiv formulierte und introspektive Selbstprüfung der gemachten Fehler und unerwünschten Verhaltensweisen kann sich die Person auf die Umgestaltung ihres Verhaltens konzentrieren.

Auch Hinweise aus der Umgebung einer Person können Einfluss auf ihr Verhalten nehmen. Durch Cuing-Strategien kann die äußere Umgebung beeinflusst werden, um zum einen gewünschte und konstruktive Verhaltensweisen zu fördern und zum anderen destruktive und unerwünschte Verhaltensweisen zu vermindern oder zu eliminieren (Boss & Sims, 2008, S. 143; Manz & Sims, 2001, S. 80). Dies kann durch Listen, Notizen, Motivationsposter oder Bildschirmschoner geschehen. Diese externen Hinweise sollen die Aufmerksamkeit der Person immer wieder auf das Ziel richten und damit ihre Anstrengung fördern. Auch die Einrichtung und Ausstattung der physischen Umgebung, wie beispielsweise die Anordnung der Arbeitsplätze oder der Status der Bürotür, können Einfluss auf die Leistungsfähigkeit nehmen (Boss & Sims, 2008, S. 143; Sims & Manz, 1996, S. 85). Selbst soziale Anlässe können als Cuing-Strategien genutzt werden. Die üblichen persönlichen Gespräche werden allerdings durch die stetige Digitalisierung und Flexibilisierung des Arbeitsortes immer weniger. Um dies auch im virtuellen Raum zu erhalten, bedarf es neuer Wege, auch diese Komponente der Zusammenarbeit zu fördern (Manz & Sims, 2001, S. 81).

Als eine weitere verhaltensorientierte Strategie der Selbstführung kann das Üben definiert werden. Dies kann dem Individuum dabei helfen, seine Fähigkeiten zu verbessern und damit die Wahrscheinlichkeit steigern, die erwünschte Verhaltensweise auszuführen (Sims & Manz, 1996, S. 87). Dies ist beispielsweise durch das erneute Durchgehen einer wichtigen Präsentation oder das mentale Üben von wichtigen Teilen der Leistungsbeurteilung eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin möglich (Manz & Sims, 2001, S. 82).

Zusammengefasst ist es das Ziel der verhaltensorientierten Selbstführungsstrategien, jene Verhaltensweisen zu fördern, die als positiv und erwünscht gelten und zu einem optimalen Ergebnis führen (Neck & Houghton, 2006, S. 271). Es obliegt der selbstführenden Person, die Verantwortung für ihr eigenes Verhalten zu übernehmen (Hauschildt & Konradt, 2012, S. 499).

2.2.2.2 Konstruktive Denkmusterstrategien

Menschen entwickeln Gewohnheiten in ihrem Verhalten. Allerdings können sie diese auch in ihren Gedanken erzeugen. Manche Personen befassen sich zum Beispiel eher mit Chancen, andere mehr mit Hindernissen. Die Herausforderung der Selbstführung besteht folglich darin, dass Personen ihre Denkmuster in eine Richtung steuern, die ihre

persönliche Effektivität erhöht (Manz & Sims, 2001, S. 108). Diese Art von Strategien beeinflusst die Selbstführung einer Person durch die Erleichterung der Bildung gewohnheitsmäßiger Denkweisen und konstruktiver Denkmuster. Personen können sich durch die Anwendung dieser Strategien selbst zu einer höheren Leistung und Performance führen, indem sie bestimmte kognitive Prozesse übernehmen beziehungsweise indem sie diese Prozesse verändern (Neck & Manz, 1992, S. 693). Konstruktive Denkmusterstrategien basieren folglich auf der Annahme, dass Menschen ihre eigenen Gedanken bewusst steuern können. Darunter fällt auch die Fähigkeit, die Art und Weise wie Kognitionen verarbeitet werden, steuern zu können. Dies hat große Auswirkungen auf ein effektives Self-Leadership, da die Person selbst die Kontrolle über die eigenen kognitiven Prozesse übernimmt (Hauschildt & Konradt, 2012, S. 499; Manz, 2015, S. 136).

Forschungsergebnisse zeigen, dass Personen tatsächlich bestimmte Gewohnheiten entwickeln können, die ihre Denkmuster beeinflussen können. Diese Ergebnisse stammen ursprünglich aus der Sportpsychologie, können aber auch auf die Arbeitssituation übertragen werden. Der erste Schritt ist, dass sich Menschen darüber bewusst werden, dass eine kognitive Selbstführung, also dass die Beeinflussung der eigenen Denkmuster, möglich ist (Sims & Manz, 1996, S. 107). Folgend ist es von grundlegender Bedeutung, zu wissen, wie die Gedanken beeinflusst beziehungsweise gesteuert werden können. Dafür gibt es eine Vielzahl von verschiedenen Möglichkeiten. Zu den konstruktiven Denkmusterstrategien zählen Selbstgespräche, mentale Vorstellungen sowie Annahmen und Überzeugungen als Mittel, um allgemeine Denkmuster festzusetzen (Stewart et al., 2011, S. 191). Für die erhöhte Effektivität dieses Vorgehens, also dem Ersetzen von dysfunktionalen durch funktionalere Bilder und positivere Selbstgespräche, gibt es auch Belege (Stajkovic & Luthans, 1998, S. 255). Die konstruktiven Denkmusterstrategien haben auch eine positive Auswirkung auf verhaltensfokussierte Strategien sowie die natürlichen Belohnungsstrategien. Zielführend ist, vor allem die eigenen Gedanken positiv auszurichten (Furtner & Baldegger, 2013, S. 71).

Meist achten Menschen darauf, wie sie mit anderen Personen kommunizieren, vor allem in heiklen Situationen. Bei von ihnen als unangebracht wahrgenommene Aussagen machen sie sich Gedanken darüber, wie sie von anderen Personen aufgefasst werden könnten. In der Regel ist dies aber nicht der Fall, wenn Personen mit sich selbst sprechen. Hier achten sie viel weniger darauf, was oder wie sie es formulieren (Manz & Sims, 2001, S. 113). Bei dem übermäßigen Gebrauch von negativen Selbstgesprächen kann sich dies allerdings negativ auf die Wahrnehmung der Selbstwirksamkeit einer Person auswirken und folglich zu einer Leistungsverminderung führen. Die Herausforderung für eine effektive Selbstführung besteht also darin, auch den Gebrauch effektiver

Selbstgespräche zu beherrschen. Wie Sims und Manz (1996, S. 110) dies formulieren: „Sometimes we have to act as our own cheerleader“.

Definiert werden Selbstgespräche grundsätzlich als die Worte, die wir an uns selbst richten. Dies kann entweder durch laut ausgesprochene Worte geschehen oder auch leise in Gedanken. Bei den Selbstgesprächen als Selbstführungsstrategie sollen jene herausgefiltert werden, die negativ und destruktiv sind und durch positive Selbstgespräche ersetzt werden (Furtner & Baldegger, 2013, S. 71; Neck & Manz, 1992, S. 693). Indem sich Personen dieser selbstschädigenden inneren Formulierungen bewusst werden, diese überdenken und neu verbalisieren, können sie ihre Leistung verbessern. Nach mehreren Versuchen, diese konstruktive Art des Selbstgesprächs anzuwenden, sollte es den Personen leichter fallen, diese automatisch anzuwenden (Neck & Manz, 1992, S. 693f.). Selbstgespräche sollten am besten laut geführt werden, beispielsweise im Auto oder unter der Dusche. So sind sie effektiver als leise Selbstgespräche. Außerdem sind sie, nach dem Prinzip der positiven Verstärkung, am effektivsten, wenn sie direkt nach einem Erfolg geführt werden. Im Gegensatz dazu sind negative Selbstgespräche kontraproduktiv. Dies ist besonders dann der Fall, wenn sie direkt auf die eigene Person bezogen werden (Seligman, 1991; in Furtner & Baldegger, 2013, S. 71). Daraus folgt, dass eine Person durch ihre eigenen Gedanken ihr Gehirn selbst entweder negativ oder positiv „programmieren“ kann und dadurch in einem gewissen Ausmaß selbst die Verantwortung für ihren Erfolg oder auch Misserfolg hat (Furtner & Baldegger, 2013, S. 71).

Mentale Vorstellungen beziehungsweise mentale Bilder entstehen dann, wenn sich eine Person vergegenwärtigt, wie sie wichtige Handlungen ausführt. Auch die Vision von Belohnungen oder Konsequenzen, die aus einer Leistung resultieren, ist möglich. Dies ist aber nicht zu verwechseln mit dem Vorgang des Tagträumens. Die gezielte Anwendung mentaler Bilder verstärkt die Konzentration und der Person fällt es leichter, sich auf die Aufgabe zu fokussieren (Sims & Manz, 1996, S. 107f.). Durch die Vorstellung der erfolgreichen Leistungen wird die Verwirklichung des tatsächlichen zukünftigen Verhaltens beeinflusst und unterstützt zum einen die Selbstzielsetzung und zum anderen generell die Motivation der Person. Laut Furtner und Baldegger (2013, S. 71) ist dies besonders dann von Erfolg gekrönt, wenn sich die Person vorstellt, das gewünschte Ziel bereits erfolgreich erreicht zu haben. Dann verhält sich die Person bei der tatsächlichen Aufgabenbewältigung besonders zielführend. Weiters ist es wichtig, dass das Individuum unrealistische mentale Bilder in ihrer Vorstellung identifiziert und eliminiert. Bei Menschen, die sich vor der tatsächlichen Tätigkeit die erfolgreiche Ausführung vorstellen, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass sie wirklich erfolgreich sein werden (Manz & Neck, 2004; in Neck & Houghton, 2006, S. 272). Dies belegt eine Meta-Analyse von Driskell et al.

(1994), in welcher 35 empirische Studien miteinbezogen wurden. Diese ergab einen signifikant positiven Effekt der mentalen Vorstellungen auf die individuelle Leistung. Die Vorstellung mentaler Bilder trägt dazu bei, mehr Selbstvertrauen sowie auch Selbstsicherheit zu gewinnen. Auch ist es möglich, dass Personen Mut zum Durchhalten in angstauslösenden Situationen finden. Besonders das stetige Wiederholen der verschiedenen Schritte der Arbeitsleistung ist förderlich. Dadurch kann das Vertrauen in die Ausführung der Aufgabe gesteigert werden, außerdem können Menschen aus den Rückmeldungen und Fehlern lernen (Sims & Manz, 1996, S. 108f.).

Die bereits erwähnten Strategien der konstruktiven Denkmuster, mentale Bilder und Selbstgespräche werden von Überzeugungen und Annahmen weitgehend beeinflusst beziehungsweise bestimmt. Wie wir uns verhalten und was wir tun ist abhängig davon, was wir glauben. Die Gedanken vieler Menschen sind allerdings dysfunktional, da sie auf destruktiven und darüber hinaus unrealistischen Überzeugungen beruhen. Burns (1980) hat eine Aufzählung an Kategorien erstellt, die dysfunktionales Denken ausmachen. Dazu zählt das extreme Denken einer Person, welches auch als Schwarz-Weiß-Denken beschrieben werden kann. Dabei führt ein kleiner Fehler, der die absolute Perfektion verhindert, für eine Person zu der Wahrnehmung eines kompletten Versagens. Bei der Übergeneralisierung wird ein einzelner Fehltritt verallgemeinert. Die Person suggeriert sich demnach beispielsweise selbst, dass alles, was sie in Angriff nimmt, sowieso nichts werden würde. Personen, die mentale Filter verwenden, betonen ein einzelnes negatives Detail und blenden alle positiven Aspekte aus. Auch eine Disqualifizierung des Positiven, bei der einer positiven Erfahrung keinerlei Bedeutung mehr zugeschrieben wird, ist als dysfunktionales Denken zu werten. Dazu zählen ebenso das Gedankenlesen, wenn grundlos einer Situation negative Schlussfolgerungen nachgesagt werden, und Wahrsagerei, bei der vorhergesagt wird, dass die Dinge eine negative Wendung nehmen werden. Bei der Über- und Untertreibung werden negative Elemente hervorgehoben und positive Aspekte ignoriert und untertrieben. Emotionale Schlussfolgerungen entstehen dann, wenn die Realität auf Basis der erlebten negativen Erfahrungen und Emotionen interpretiert wird. Auch „Sollte“ Aussagen können die Annahmen und Überzeugungen negativ beeinflussen, da sie das tatsächliche Handeln verhindern. Stigmata entstehen dann, wenn eine Person im Vorhinein sich selbst, einer Situation oder anderen Personen einen negativen Stempel aufdrückt. Bei der letzten Kategorie, der Personifizierung, sieht sich die Person selbst als die einzige Ursache für negative Erfahrungen oder Konsequenzen (Burns, 1980; in Furtner & Baldegger, 2013, S. 72f).

Durch diese unrealistischen Überzeugungen und Annahmen werden viele verschiedene negative mentale Aktivitäten ausgelöst. Wahrscheinlich ist auch, dass destruktive

Selbstgespräche und negative mentale Vorstellungen entstehen, die einen Beitrag zu den selbstzerstörerischen Denkmustern leisten. Um dies zu verhindern, muss eine Person zuallererst die eigenen dysfunktionalen Tendenzen erkennen (Sims & Manz, 1996, S. 111f). Dies kann beispielsweise durch die Selbstbeobachtung geschehen, bei der sich das Individuum mit den eigenen Überzeugungen auseinandersetzt. In weiterer Folge müssen diese irrationalen Annahmen und Überzeugungen durch positive Gedankmuster getauscht werden (Houghton & Neck, 2002, S. 674).

2.2.2.3 Natürliche Belohnungsstrategien

Es können grundsätzlich zwei verschiedene Arten von Belohnungen unterschieden werden. Zum einen gibt es externe Belohnungen, die im Arbeitskontext beispielsweise ein Urlaub, eine Beförderung oder auch Lob sein können. Abgesehen davon gibt es auch Belohnungen, die nicht durch externe Anreize bedingt werden. Dies sind natürliche Belohnungen, die sich aus der Tätigkeit selbst ergeben. Die jeweilige Aufgabe und die natürliche Belohnung sind so eng miteinander verbunden, dass eine Trennung nicht möglich ist (Manz & Sims, 2001, S. 97; Sims & Manz, 1996, S. 93). Dadurch ist es einer Person möglich, direkt auf ihre aufgabenbezogene intrinsische Motivation einzuwirken. Im Gegensatz dazu stehen beim Selbstmanagementansatz extrinsische Belohnungen im Vordergrund. Bei der Selbstführung führen jene natürliche Belohnungsstrategien, die sich auf den jeweiligen Prozess konzentrieren, unmittelbar zu einer höheren intrinsischen Motivation (Furtner & Baldegger, 2013).

Die Fokussierung bei dieser Selbstführungsstrategie liegt auf der Förderung von positiven Gefühlen. Sie strebt danach, Situationen zu schaffen, in denen eben diese natürlichen Belohnungen entstehen und die Person durch diese Aspekte, die sich aus der Aufgabe beziehungsweise der Tätigkeit selbst ergeben, motiviert und belohnt wird (Manz, 2015, S. 135f.). Wichtig ist, dass die jeweiligen natürlichen Belohnungen stark von der jeweiligen Person abhängen. Ein Aspekt, der von einer Person als Belohnung wahrgenommen wird, kann für eine andere bestrafend wirken (Sims & Manz, 1996, S. 92f.).

Natürliche Belohnungen können sich auch aus dem unmittelbaren Umfeld oder Kontext ergeben, in welchem die Person die Tätigkeit ausführt. Sims und Manz (1996, S. 94) stellten die These auf: "The more we like the work we do, the more we are likely to do a good job over the long run." Als belohnend wird eine Aufgabe dann wahrgenommen, wenn sie der Person drei Gefühle vermittelt, ein Gefühl von Kompetenz, von Selbstkontrolle und von Zielstrebigkeit. Natürlich belohnende Aktivitäten haben gemeinsam, dass sie einer Person das Gefühl vermitteln, in einer Sache kompetent zu sein. Aufgaben, die Menschen gut erledigen können, werden lieber erledigt. Tätigkeiten, die natürlich

belohnend wirken, verstärken auch das Gefühl, mehr Kontrolle zu haben. Menschen haben die Bestrebung, ihr eigenes Schicksal selbst gestalten zu wollen und wollen ihre eigenen Ideen und ihre Kreativität ausleben. Damit geht das Gefühl der Unabhängigkeit einher. In diesem Zusammenhang ist auch die Suche nach Herausforderungen relevant. Einmal gefunden, geben sich Menschen viel Mühe, um diese zu meistern. Bei angemessenen Herausforderungen können diese auch natürlich belohnend wirken, da die Bewältigung zu einem Gefühl von Selbstkontrolle und Kompetenz führt. Allerdings führen diese beiden Aspekte nicht immer zum Erfolg. Menschen streben darüber hinaus nach Sinn und Bedeutung und möchten, dass ihre Tätigkeiten sinnvoll sind. Wenn die Tätigkeit so gestaltet ist, dass sie diese Aspekte beinhaltet beziehungsweise dass diese Gefühle und Gedanken gefördert werden, nimmt die Motivation tendenziell zu (Manz & Sims, 2001, S. 98ff.).

In der Literatur werden zwei verschiedene natürliche Belohnungsstrategien unterschieden, die die intrinsische Motivation erhöhen sollen und folglich auf die Selbstführung einwirken. Einerseits können Personen versuchen, die Aspekte der Aufgaben zu eruieren, die ihnen Spaß machen und ihre Tätigkeit danach auszurichten. Die Aufgabe selbst wird dann mit als positiv empfundenen Merkmalen angereichert, sodass sie selbst als natürlich belohnend wirkt. Bei der zweiten Form liegt der Fokus darauf, die Wahrnehmung der Person zu verändern. Die Aufmerksamkeit wird somit von den negativ behafteten Aspekten der Tätigkeit hin zu inhärent belohnenden Merkmalen gelenkt (Manz & Sims, 2001, S. 97f.).

Diese beiden Strategien führen zu einem Gefühl der Selbstbestimmung und Kompetenz, welches wiederum dazu führt, leistungssteigernde aufgabenbezogene Verhaltensweisen anzuregen. Dadurch ergibt sich eine Parallele zu der Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan (2000a), da es sich dabei um zwei primäre Mechanismen der intrinsischen Motivation handelt (Manz, 2015, S. 135; Neck & Houghton, 2006, S. 272).

2.3 Motivation

Zu etwas motiviert zu werden bedeutet gleichzeitig, zu etwas bewegt zu werden. Wenn eine Person die Inspiration zu Handeln verspürt, gilt sie als motiviert (Ryan & Deci, 2000b, S. 54). In dem Begriff „Motivation“ ist auch das Wort „Motiv“ enthalten, welches aus dem Lateinischen „motivum“ abgeleitet wird. Auf Deutsch übersetzt bedeutet es „Beweggrund“ (Laufer, 2015, S. 34). Nicht alle Menschen agieren in jeder Situation auf die gleiche Weise. Jede Person hat verschiedene Motive, die wiederum zu einer unterschiedlichen Handlungsbereitschaft führen (Becker-Carus & Wendt, 2017, S. 486). Ein Motiv kann als etwas definiert werden, das in einem Organismus ein Verhalten hervorruft

und ihm dafür Energie sowie Richtung gibt (Atkinson, Grabowski & Hilgard, 2001, S. 343).

Für die Erklärung, was Motivation beinhaltet, nach welchem Prozess sie abläuft und was sie bedingt, gibt es unzählige Ansätze, die sich stark unterscheiden. Zu den wichtigsten Forschungstheorien beziehungsweise Forschungsrichtungen menschlicher Motivationen zählen der instinkttheoretische und ethologische Ansatz, der psychoanalytisch-triebtheoretische Ansatz, die behavioristisch-biopsychologische Ansätze und die kognitiven und handlungstheoretischen Ansätze. Es wird auch zwischen biologischen Motivationen, auch Triebe genannt, und psychologische Motivationen unterschieden. Während bei Ersteren die fundamentalen Bedürfnisse des Organismus wie Schlaf, Nahrung oder dergleichen im Vordergrund stehen, liegt der Fokus bei Letzteren eher auf Bedürfnissen wie soziale Anerkennung, Wissen oder Sicherheit (Becker-Carus & Wendt, 2017, S. 487 ff.).

Für den Begriff der Motivation gibt es viele verschiedene Ansätze und Definitionen. Im Duden wird das Wort als die Gesamtheit der Beweggründe und Einflüsse, die eine Entscheidung, Handlung oder ähnliches beeinflussen und eine Handlungsweise anregen, definiert (www.duden.de/suchen/dudenonline/Motivation, 07.11.2021). Es gibt aber noch viele andere Begriffserklärungen. Becker-Carus und Wendt (2017, S. 486) schreiben beispielsweise, dass sich das Wort Motivation auf das aktive und zielorientierte Ingangsetzen, Aufrechterhalten und Durchführen körperlicher und psychischer Aktivitäten bezieht. Laufer et. al (2015, S. 34) sehen die Motivation als Summe der Motive, die den Menschen aktuell in dessen Verhalten, Denken oder Handeln beeinflussen. Auch als Produkt individueller Merkmale von Menschen sowie deren Motive und wirksame, situationsspezifische Merkmale kann Motivation beschrieben werden. Dadurch können diese Anreize auf die jeweiligen Motive einwirken und diese aktivieren (Nerdinger, 2014, S. 421).

Die Motivation eines Menschen für ein bestimmtes Verhalten erklärt die Frage nach dem „Warum“. Diese bestimmt die Richtung, die Intensität und die Ausdauer beziehungsweise die Hartnäckigkeit im Zuge eines Verhaltens (Nerdinger, 2014, S. 420). Es gibt noch weitere interessante Definitionen und Ansätze. Die Gemeinsamkeit, auf der viele Theorien der Motivationspsychologie beruhen, ist das Ziel, Bedürfnisse zu befriedigen (Laufer, 2015, S. 34).

Jede Person ist zu anderen Dingen motiviert. Die Motivation jedes Individuums zur Vollbringung bestimmter Taten hängt von persönlichen Präferenzen, situativen Anreizen sowie deren Wechselwirkung ab (Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 7). In der Literatur

werden zwei Motivationsarten unterschieden. Diese werden im folgenden Unterkapitel erläutert.

2.3.1 Extrinsische und intrinsische Motivation

Diese beiden Motivationsarten lassen sich hinsichtlich ihrer Ursache sowie ihrer Wirksamkeit unterscheiden. Meist werden sie als extrinsisch und intrinsisch bezeichnet, es können aber auch die Begriffe Primärmotivation (intrinsische Motivation) und Sekundärmotivation (extrinsische Motivation) verwendet werden (Laufer, 2015, S. 36).

Bei der extrinsischen Motivation kommt der Impuls zu Handeln von außen. Die Person agiert meist nicht aus eigenem Interesse, sondern nur als Mittel zum Zweck oder um ein wichtigeres Ziel zu erreichen (Laufer, 2015, S. 37). Die Konsequenzen allein motivieren die Person und nicht die Sache selbst. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn eine Person nur arbeitet, um Geld zu verdienen (Becker-Carus & Wendt, 2017, S. 531).

Intrinsisch motiviert sind Personen dann, wenn sie in der Tätigkeit selbst das Motiv finden, die Aufgabe durchzuführen. Sie werden von sich aus und aus eigenem Antrieb tätig (Laufer, 2015, S. 36). Die Person handelt aus Spaß oder wegen der verbundenen Herausforderungen und nicht auf Grund von äußeren Zwängen, Belohnungen oder Anreizen (Ryan & Deci, 2000b, S. 56). Zum Beispiel ist dies der Fall, wenn eine Person Sport ausübt, weil es ihr Spaß macht oder die Aufgabe in der Arbeit erledigt, weil sie diese interessiert (Becker-Carus & Wendt, 2017, S. 530).

Im Arbeitskontext ist dies relevant, da sich bei der extrinsischen Motivation eine Person nur begrenzt engagieren wird. Die Energie, die die Person für eine Aufgabe aufwendet, zielt nur auf den persönlichen Zweck ab und nicht auf die Arbeitsaufgabe selbst. Neben der begrenzten Dauer ist auch die Intensität weniger stark, denn es besteht kein Anreiz, produktiver oder bemühter zu arbeiten als notwendig. Im Gegensatz dazu führt eine intrinsische Motivation zu einer maximalen Zufriedenheit und zu einer Grundstimmung, die in einer hohen Leistungsbereitschaft resultiert. Die Aufgabe selbst ist eine Herausforderung und die Erfüllung und Bewältigung dieser ist allein schon ein befriedigender Erfolg. Es ergibt sich eine ideale Verknüpfung zwischen Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit (Laufer, 2015, S. 37).

Die intrinsische Motivation ist besonders bei den natürlichen Belohnungsstrategien relevant. Die kognitive Self-Leadership-Theorie geht davon aus, dass natürliche Belohnungsstrategien in Verbindung mit intrinsischen Belohnungen verwendet werden können, um sich selbst zu motivieren. Dies geschieht beispielsweise, indem eine Person ihre Wahrnehmung auf positive Merkmale der Tätigkeit lenkt. Da die natürliche

Belohnung absichtlich gedanklich fokussiert werden kann, ist es der Person möglich, intrinsische Motivation zu erfahren, ohne die Aufgabe zu verändern (Manz & Sims, 2001, S. 94f.).

2.3.2 Motivationstheorien

2.3.2.1 Herzberg 2-Faktorenanalyse

Die These, die von Frederik Herzberg und seine Kolleg:innen im Jahr 1959 und 1966 begründet und weiterentwickelt wurde, stellt eine der bekanntesten Motivationstheorien der Arbeitsmotivation dar (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959, S. 133ff.; Kehr, Strasser & Paulus, 2018, S. 594). In dieser Theorie postulierten sie die Kernaussage, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit zwei unabhängige Dimensionen darstellen. Sie widerlegen damit die Überlegung, dass die Motivation nur ein einzelnes Konstrukt ist und sich Zufriedenheit und Unzufriedenheit als Endpunkte auf einem Kontinuum befinden. Es handelt sich also bei den beiden Aspekten nicht um Gegensätze, sondern um unabhängige Dimensionen. Manche Aspekte oder Faktoren lösen Zufriedenheit aus, andere ziehen Unzufriedenheit mit sich (Kehr et al., 2018, S. 595).

Jene Aspekte der Arbeit, die die Zufriedenheit einer Person beeinflussen, werden von Herzberg als „Motivatoren“ bezeichnet. Sie können auch als *satisfiers* oder *content factors* definiert werden. Dazu zählen die Tätigkeit selbst, die Möglichkeit etwas zu leisten sowie die Möglichkeit sich weiterzuentwickeln. Auch Verantwortung, Aufstiegsmöglichkeiten sowie Anerkennung zählen zu dieser Art von Faktoren (Alter, Duméril, Heer & Künzli, 2019, S. 661f). Weiters kann die Aufgabe selbst, also eine interessante Arbeit sowie selbstständiges Arbeiten als Motivator wirken (Laufer, 2015, S. 45). Diese Faktoren haben einen starken Zusammenhang mit dem Arbeitsinhalt und sprechen eher die intrinsische Motivation an. Die Unterscheidung der intrinsischen und extrinsischen Motivation sowie das 2-Faktoren-Modell stimmen aber nicht vollkommen überein, da die Anerkennung beispielsweise der extrinsischen Motivation zugeordnet werden kann (Alter et al., 2019, S. 661 f.). Wenn diese Faktoren nicht erfüllt werden, ist die Person grundsätzlich nicht zufrieden. Es bedeutet aber nicht, dass sie deswegen Unzufriedenheit verspürt (Kehr et al., 2018, S. 595).

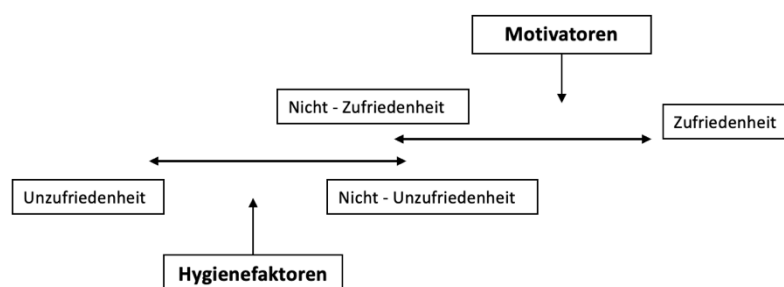
Unzufriedenheit bedingt die Nichterfüllung gewisser „Hygienefaktoren“, auch als *dissatisfiers* und *context factors* genannt. Auch das deutsche Wort „Stabilisator“ wird in diesem Zusammenhang verwendet. Diese Art von Faktoren sind eher in der Umgebung der Arbeitstätigkeit zu finden und konzentrieren sich meist auf die extrinsische Motivation. Zu den Hygienefaktoren zählen die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, wie

beispielsweise eine gute Arbeitsplatzausstattung, und ein gutes Firmenimage, zwischenmenschliche Beziehungen, die Unternehmenspolitik und Verwaltung, gerechte Löhne und Sozialleistungen, die Arbeitsplatzsicherheit sowie der Status der Person (Alter et al., 2019, S. 662). Wenn die Hygienefaktoren erfüllt sind aber keine Motivatoren vorhanden sind, verspürt die Person zwar keine Unzufriedenheit, ist aber auch nicht zufrieden. Durch die Erfüllung dieser Stabilisatoren kann das jeweilige Arbeitsklima gefestigt werden. Zu einer echten Arbeitsfreude oder lang anhaltendem Mitarbeiter:innenengagement kommt es aber dadurch nicht (Kehr et al., 2018, S. 595; Laufer, 2015, S. 44).

Zusammenfassend ist es nach dieser Theorie wichtig, um langfristige Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden zu generieren, dass sowohl die Hygienefaktoren als auch die Motivatoren erfüllt werden. Die Motivatoren können zwar die Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit steigern, allerdings können diese langfristig nur dann aufrecht erhalten werden, wenn auch Stabilisatoren, also Hygienefaktoren vorhanden sind (Laufer, 2015, S. 44).

Diese Theorie wurde beziehungsweise wird aus verschiedensten Gründen immer wieder kritisiert. Dies wird im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit nicht genauer thematisiert, da diese im Kern nicht die Vor- und Nachteile verschiedenster Motivationstheorien beleuchtet. Die These ist aber in einer Vielzahl an Lehrbüchern der Arbeitsmotivation vertreten und hat daher durchaus Relevanz (Kehr et al., 2018, S. 595).

Abbildung 5: Hygiene- und Motivationsfaktoren



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Alter et al. (2019, S. 662)

2.3.2.2 Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan)

Im Zentrum dieser Motivationstheorie steht die Unterscheidung zwischen kontrollierender Motivation und autonomer Motivation. Damit eine Person Autonomie spürt, muss sie

das Gefühl haben, freie Wahl in einer Entscheidung zu haben und das Verhalten wirklich zeigen wollen (Gagné & Deci, 2005, S. 333). Sie muss die Entscheidung also selbstbestimmt treffen dürfen. Bei der kontrollierenden Motivation erfolgt das Verhalten fremdbestimmt. Neben dieser Unterscheidung wird auch zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation differenziert (Kehr et al., 2018, S. 600).

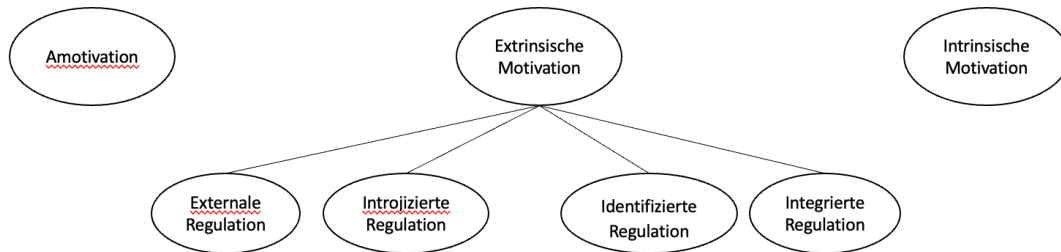
Ob eine Person Motivation für ein gewisses Verhalten zeigt, hängt nach der Selbstbestimmungstheorie auch davon ab, ob drei psychologische Grundbedürfnisse einer Person durch sie erfüllt werden. Dabei handelt es sich um das Bedürfnis nach Autonomie, Kompetenz sowie der sozialen Eingebundenheit. Bei Befriedigung dieser Faktoren kann es zu einer erhöhten Selbstmotivation und psychischen Gesundheit kommen (Ryan & Deci, 2000a, S. 68).

In dieser Motivationstheorie wird nicht nur zwischen der intrinsischen und extrinsischen Motivation unterschieden, sondern es erfolgt auch eine Unterkategorisierung von verschiedenen Arten der extrinsischen Motivation. Bei dieser wird nach dem Grad der Autonomie, mit der das Verhalten gezeigt wird, unterschieden. Um dies genauer zu untersuchen, wurde eine Subtheorie der Selbstbestimmungstheorie, die Organische Integrationstheorie (OIT), eingeführt, die das Kontinuum von Amotivation über die verschiedenen Arten der extrinsischen Motivation bis zur intrinsischen Motivation beschreibt. Dabei wird das Ausmaß deutlich, in dem die Motivation von der Person selbst kommt und damit internalisiert wird oder fremdbestimmt ist (Ryan & Deci, 2000b, S. 60f).

In Abbildung 4 erfolgt eine grafische Darstellung der verschiedenen extrinsischen Motivationen. Bei der Amotivation fehlt die Absicht zu Handeln gänzlich. Das Verhalten einer Person zeigt keine Intentionalität (Ryan & Deci, 2000b, S. 61). Bei einem external regulierten Verhalten wird die Person von außen kontrolliert und handelt nicht nach den eigenen Zielen. Hierzu kommt es beispielsweise bei der Abgabe der Hausaufgaben, um einer Strafe zu entgehen. Die introjizierte Regulation beruht auf einem internalisierten sozialen Druck und benötigt keine Steuerung von außen. Dies ist der Fall, wenn Mitarbeiter:innen Überstunden absolvieren, um sich nicht schuldig zu fühlen. Bei der identifizierten Regulation erfolgen Handlungen zwar aus einer externen Anweisung, allerdings ist die Internalisierung schon fortgeschritten und so wurde sie schon in das eigene Wertesystem integriert. Ein Beispiel hierfür wären Krankenpfleger:innen, denen es zwar prinzipiell aufgetragen wurde, einen Patienten oder eine Patientin zu versorgen, dies aber auch selbst als wichtig empfinden. Bei der letzten Form der extrinsischen Motivation, welche sich am nächsten zur intrinsischen Motivation befindet, handelt es sich um die integrierte Regulation. Diese stellt die Art der extrinsischen Motivation dar, die am meisten selbstbestimmt ist und es zu einer vollkommenen Übereinstimmung des Werte- und

Zielsystems kommt. Dies ist dann der Fall, wenn Personen ihre Arbeit als Berufung sehen (Kehr et al., 2018, S. 600).

Abbildung 6: Übersicht der Motivationen



Quelle: eigene Darstellung nach Deci & Ryan (2000, S. 61)

2.4 Kompetenzen

Es existiert eine Vielzahl von Definitionen für diesen Begriff. Weder in der Politik noch in der Wissenschaft gibt es Einigkeit darüber, was dieser Ausdruck genau bedeutet (North, Reinhardt & Sieber-Suter, 2018, S. 35). Daraus folgt, dass dieses Wort nicht einheitlich und trennscharf verwendet wird und auch die Abgrenzung zu anderen Konstrukten oder ähnlichen Begriffen nicht immer klar ist (Gnahn, 2010, S. 19).

2.4.1 Kompetenzbegriff

Der Ursprung des Wortes „Kompetenz“ liegt im Lateinischen. Das lateinische Wort „competentia“ lässt sich im Deutschen mit dem Begriff „Zusammentreffen“ übersetzen. Das Adjektiv „competens“ bedeutet „angemessen“. Gnahn (2010, S. 19) sieht darin die ersten Anhaltspunkte für die Bedeutung der Begrifflichkeit. Bei einem Zusammentreffen beziehungsweise einem Zusammenspiel von dem individuellen Potential an Fertigkeiten und Kenntnissen mit den situativen Gegebenheiten können sich Kompetenzen zeigen.

Kompetenzen werden in der wissenschaftlichen Literatur der verschiedenen Forschungsbereichen unterschiedlich definiert. Im Bereich der Sprachwissenschaft wurde der Begriff als das selbstorganisierte sprachliche Handeln beschrieben. Personen haben die Fähigkeit, unendlich viele, nicht bekannte Sätze selbstorganisiert zu bilden und auch zu verstehen. Dies ist nur mit einem begrenzten Bestand an Kombinationsregeln möglich (Chomsky, 1965; in Erpenbeck, Rosenstiel, Grote & Sauter, 2017, S. XV). In der Motivationspsychologie findet der Begriff viel Verwendung. Zum ersten Mal wurde er von White (1959) verwendet. Er beschrieb damit die Entwicklung einer grundlegenden

Handlungsfähigkeit, die Individuen selbstorganisiert entstehen lassen können. Dafür ist weder eine genetische Handlungsfähigkeit noch ein Reifungsprozess notwendig (White, 1959, S. 297).

Ein Aspekt, der den meisten Definitionen des Kompetenzbegriffs gemein ist und damit als gemeinsamer Nenner identifiziert werden kann, ist der Fokus auf die Dimension des Handelns. Neben den Ressourcen und Fähigkeiten der Person sind dabei auch die Haltungen, Werte und das Wollen des Individuums essentiell (Sieber-Suter, 2014, S. 11). In beiden oben angeführten Begriffsbeschreibungen kommt auch das selbstorganisierte Agieren der Person vor. Heyse und Erpenbeck (2011, S. XII) beschreiben Kompetenzen als Selbstorganisationsfähigkeiten. Sie sind der Grund und die individuellen Voraussetzungen, warum Personen ihr eigenes Verhalten an konkrete Situationen anpassen und adäquat reagieren können. Eine Kompetenz verbindet verschiedene Ebenen und kann somit nicht einfach mit anderen Konstrukten wie Fertigkeiten, Qualifikationen oder Persönlichkeitseigenschaften gleichgesetzt werden. Sie kann zwischen einer Persönlichkeitseigenschaft und einer Fähigkeit, die gelernt werden kann, verortet werden. Wichtig ist bei der Aneignung einer Kompetenz, dass diese auch in das Handlungsrepertoire aufgenommen und integriert wird. Eine Fähigkeit muss also in der Persönlichkeit verankert werden und braucht folglich viel Übung, Reflexion und Zeit, um zu einer Kompetenz zu werden (Hasenbein & Riess-Beger, 2014, S. 408).

Auch im Arbeitskontext spielen Kompetenzen eine große Rolle. Die fachlichen Fähigkeiten werden in der Personalsuche bereits vorausgesetzt und als selbstverständlich angesehen. Erst weitere Kompetenzen wie beispielsweise Einsatzbereitschaft, Entscheidungsfähigkeit oder Kommunikationsfähigkeit sind Aspekte, die hervorstechen und das Interesse wecken. Diese lassen sich in Wettbewerbsvorteile verwandeln und damit auch das Überleben des Unternehmens sichern. Zusammengefasst kann man festhalten, dass sich Kompetenzen als Fähigkeit zur Selbstorganisation als sehr bedeutend in komplexen Systemen ergeben, um bei Problemstellungen und Entscheidungssituationen fundiert agieren zu können (Heyse & Erpenbeck, 2011, S. VIII).

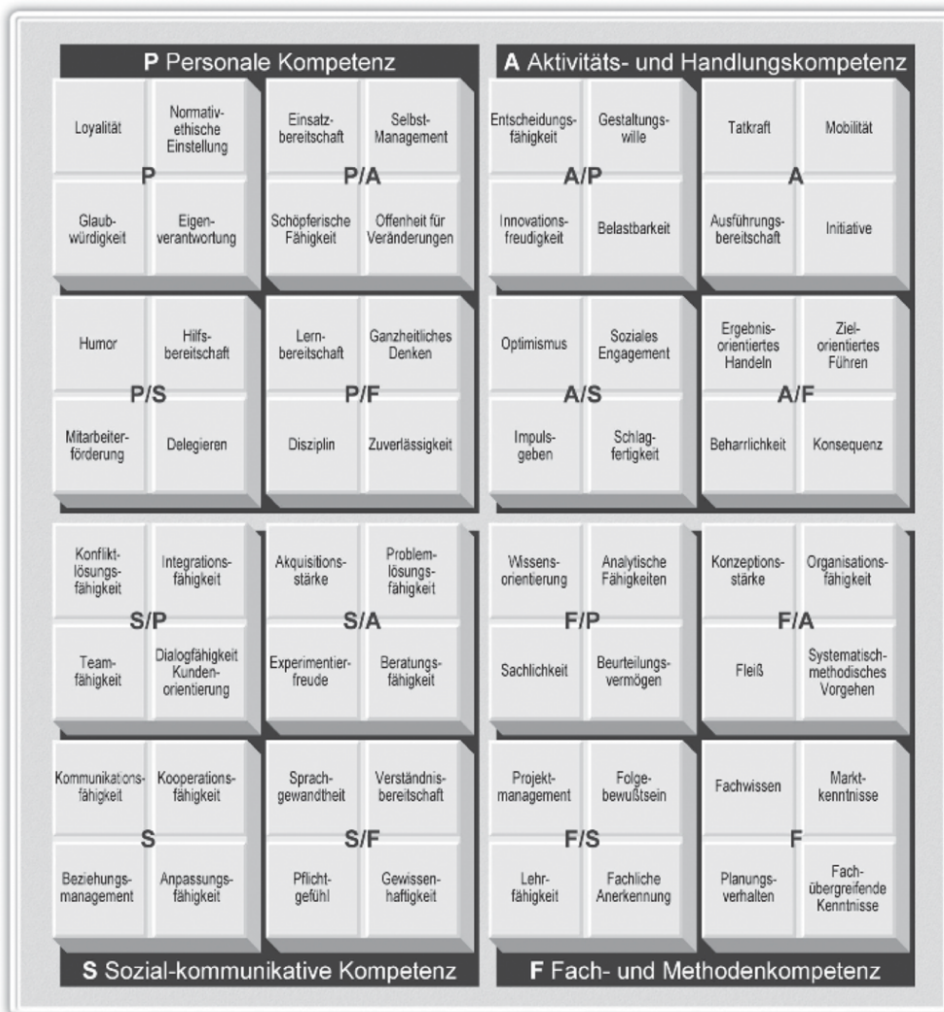
2.4.2 Arten von Kompetenzen

Der Kompetenzbegriff wird in der Literatur in verschiedene Arten von Kompetenzen differenziert. Im Laufe der Zeit entstehen immer mehr unterschiedliche Aufspaltungen und Kombinationen. Während Gnahs (2010, S. 26) von Fachkompetenzen, Sozialkompetenzen, Methodenkompetenzen und personalen Kompetenzen ausgeht, werden im KompetenzAtlas von Heyse und Erpenbeck (1999) die Arten in personale Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz, sozial-kommunikative Kompetenz und Fach- und

Methodenkompetenz aufgespaltet. Die Differenzierung in Selbstkompetenz, soziale Kompetenz, fachlich-methodische Kompetenz sowie die Handlungskompetenz als Schnittmenge der anderen Kompetenzbereiche wurde auch vorgenommen (Hasenbein & Riess-Beger, 2014, S. 408).

In weiterer Folge wird die Einteilung der Kompetenzen mittels des Kompetenzatlasses herangezogen. Diese wurden anhand des KODE®X Verfahrens definiert. Abbildung 5 zeigt den KompetenzAtlas, der vier Grundkompetenzen unterscheidet: die personale Kompetenz (P), die Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A), die sozial-kommunikative Kompetenz (S) sowie die Fach- und Methodenkompetenz (F). Diese teilen sich wiederum in 64 Teilkompetenzen, welche auch teilweise eine Mischung der Grundkompetenzen darstellen. Während die Kompetenz „Kommunikationsfähigkeit“ nur der Grundkompetenz „sozial-kommunikative Kompetenzen“ zugeschrieben wird, handelt es sich bei dem „Selbstmanagement“ in diesem Modell um eine Mischung aus „Personale Kompetenzen“ sowie „Aktivitäts- und Handlungskompetenzen“. Die 64 Teilkompetenzen werden in Folge nicht genauer beschrieben, da die Relevanz im Detail für die vorliegende Masterarbeit nicht gegeben ist.

Abbildung 7: KompetenzAtlas



Quelle: Heye & Erpenbeck (2011, XIII)

2.5 Krisensituation im Arbeitsleben (COVID-19)

Bei der Krankheit COVID-19 handelt es sich um eine Infektionskrankheit, die durch das Coronavirus SARS-CoV-2 verursacht wird. Sie wurde im Dezember 2019 in der chinesischen Metropole Wuhan entdeckt. Von dort aus breitete sich das Virus sehr schnell aus. Im Februar 2020 wurden die ersten offiziellen Fälle in Österreich registriert. Am 11. März 2020 wurde die damals bestehende Epidemie von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) zu einer Pandemie erklärt (BMSGPK, 2021, S. 21 ff.).

Über eine genaue Definition des Begriffes „Pandemie“ werden sich Forschende nicht einig. Dies trifft allerdings nicht auf die Hauptmerkmale dieses Phänomens zu. Die

Faktoren, die bei einer Pandemie beobachtet werden können, sind: die breite geographische Ausweitung, die Bewegung beziehungsweise Weiterverbreitung der Krankheit, eine sehr hohe Befallrate und eine explosionsartige Entwicklung der Fallzahlen, die minimale Immunität der Bevölkerung, die Neuartigkeit der Krankheit, ihre Infektiosität, die Ansteckungsgefahr sowie die Schwere der Erkrankung (Morens, Folkers & Fauci, 2009, S. 1019 f.).

Um einer Epidemie oder Pandemie entgegenzuwirken, können drei verschiedene Maßnahmen unterschieden werden. Dabei handelt es sich um Impfungen, pharmazeutische Interventionen sowie nicht-pharmazeutische Interventionen. Letztere umfassen jene Maßnahmen, die keine medizinische Behandlungen beinhalten. Es können zwei Arten differenziert werden. Zu den gemeinschaftsbezogenen Maßnahmen gehören unter anderem das Tragen von Mund-Nasen-Schutz-Masken, „Social Distancing“ sowie Schließungen. Weiters gibt es noch umweltbezogene Maßnahmen wie beispielsweise infrastrukturelle Maßnahmen oder das Reinigen von Oberflächen (Haas, 2020, S. 3f).

Um die Verbreitung des Coronavirus einzudämmen, wurden aufgrund der fehlenden medikamentösen Behandlung zu Beginn der Pandemie nicht-pharmazeutische Behandlungen eingesetzt. In Österreich startete beispielsweise am 16. März 2022 der erste harte Lockdown.

2.5.1 Lockdown

Der Begriff „Lockdown“ beschreibt grundsätzlich eine Ausgangssperre beziehungsweise auch eine Versiegelung von Bereichen (www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/lockdown-122433, 21.02.22). Diese Maßnahmen wurde von der Regierung zur Pandemiebewältigung gewählt, um die Ansteckungsgefahr in der Bevölkerung zu mindern. Dafür wurde eine Verordnung erlassen, in der neben dem Verbot des Betretens von öffentlichen Orten auch die Ausgangsbeschränkung der Bevölkerung nur zu bestimmten Anlässen aufgehoben war. Darunter fielen die Abwendung von unmittelbarer Gefahr für Leib, Leben und Eigentum sowie die Deckung der notwendigen Grundbedürfnisse. Auch für berufliche Zwecke durfte der eigene Wohnort verlassen werden (BGBl. II Nr. 98/2020). Hier wurde den Unternehmen von der Regierung aber nahegelegt, ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit von Homeoffice einzuräumen. Dadurch stellten die meisten Unternehmen sehr schnell auf Remote-Work um (Seitz, 2020, S. 5).

2.5.2 Home-Office

Der Begriff „Home-Office“ beschreibt ein zeitlich flexibles Arbeitsarrangement, in welchem eine Person ihre berufliche Tätigkeit von zu Hause aus absolviert. Dies kann unterschiedlich ausgestaltet werden. Daher variieren auch die Begriffsdefinitionen in

verschiedenen Veröffentlichungen. Die Autoren Messenger und Gschwind (2016, S. 197f.) definieren beispielsweise drei verschiedene Generationen von Telearbeit: Virtual Office, Mobile Office und Home-Office, wobei Letzteres die älteste Generation darstellt. Im Gegensatz zu Virtual Office, bei dem das Individuum von überall aus arbeiten kann, ist die Person bei Home-Office an den Wohnort gebunden.

In einer anderen Publikation wird das Arbeitsarrangement mit dem Wort Teleheimarbeit beschrieben, bei dem die Person ihre Tätigkeit im Home-Office absolviert. Entscheidend ist, dass der Arbeitsplatz mit den entsprechenden elektronischen Informations- und Kommunikationstechnologien ausgestattet und mit dem Unternehmen verbunden ist. Wichtig sind hierbei auch die Anforderungen, die den Arbeitgeber beziehungsweise Arbeitgeberin treffen (Beck, 2019, S. 14).

In Österreich wird offiziell zwischen zwei Begriffen unterschieden: Home-Office und Mobile-Working. Subsumiert werden diese Bezeichnungen unter dem Begriff „Telearbeit“. Bei dem Arrangement des Mobile Workings kann die Arbeitstätigkeit an einem beliebigen Ort erfolgen und ist nicht an einen bestimmten Standort gebunden. Beim Home-Office hingegen leistet der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin die Arbeit ausschließlich am Wohnort (<https://www.arbeitsinspektion.gv.at/homeoffice>, 22.02.2022).

Dass dies eine Möglichkeit darstellt, wird durch die vielen digitalen Neuerungen sichergestellt, wie beispielsweise Smartphones, Laptops oder auch die Möglichkeit, Video-Meetings abzuhalten.

Home-Office ist seit vielen Jahren ein beliebtes Thema bei Forschenden, da sich neben den anderen flexiblen Arbeitsarrangements wie Gleitzeit oder Teilzeit ebenso positive wie negative Konsequenzen ergeben können (Gajendran & Harrison, 2007, S. 1526). Nach Beck ist hier die Fähigkeit der Selbstorganisation entscheidend, weil die Anforderungen dahingehend im Home-Office höher sind (Beck, 2019, S. 14).

2.5.3 Work-Life Blending

Durch das erhöhte Vorkommen von Home-Office als örtlich flexible Arbeitsform wurde in den letzten Jahren auch die Beziehung zwischen Privatleben und Arbeitsleben von Forschenden thematisiert. Darunter fallen Begriffe, wie unter anderem „Work-Life-Blending“, „Work-Life-Balance“ sowie Work-Life-Conflict“ (Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013, S. 345). Um den Zusammenhang zwischen diesen beiden Bereichen darzustellen, entwickelte Sue Campbell Clark (2000, S. 747) eines der ersten Systeme. Sie nimmt in ihrem Modell an, dass es zwei Welten gibt, das Arbeitsleben und das Privatleben, mit welchen ein Individuum tagtäglich konfrontiert ist. Diese beiden Bereiche beeinflussen sich stetig gegenseitig und sind auch unterschiedlich ausgestaltet. Es gelten auch

andere Regeln, Gedanken- sowie Verhaltensmuster, auf die sich die Person einstellen muss. Die Autorin vergleicht diese Unterscheidung mit den Kulturen, Sprachen und Währungen in verschiedenen Ländern. Das Ausmaß, in dem sich die beiden Bereiche bei den Personen unterscheiden, ist individuell und kann von kleinen Anpassungen bis hin zu extremeren Veränderungen führen. Die Person selbst kann die Grenzen und Brücken zwischen den Bereichen bis zu einem gewissen Grad selbst gestalten, um ein gewünschtes Gleichgewicht zu schaffen (Clark, 2000, S. 751f.). Die Grenzen markieren die Punkte zwischen den beiden Bereichen, an denen ein Verhalten von dem anderen abgelöst wird. Es werden in der Literatur verschiedene Arten von Grenzen unterschieden: zeitliche, psychologische und physische Grenzen. Die zeitliche Grenze gibt an, wann das entsprechende Verhalten für die jeweilige Domäne stattfindet. Das Individuum selbst definiert die psychologische Grenze, welche zeigt, wann welches Verhalten angemessen ist. Die physische Grenze hingegen stellt dar, wo das entsprechende Verhalten gezeigt wird, beispielsweise im Büro einer Person (Clark, 2000, S. 756). Eine weitere Art von Grenze ist die emotionale Grenze. Diese bedingt, ob Gefühle, die im Laufe des Tages in der Arbeitsdomäne verspürt werden, vom Privatleben getrennt werden können oder nicht (Kossek, 2016, S. 259).

Die Grenzen zeichnen sich durch verschiedene Eigenschaften, wie durch ein unterschiedliches Maß an Durchlässigkeit und Flexibilität aus. Wenn sie sehr flexibel beziehungsweise durchlässig sind, kann es zu einer Vermischung der beiden Bereiche kommen. Es können auch verschiedene Strategien der Individuen bei der Grenzziehung unterschieden werden. Meist werden diese mittels eines Kontinuums zwischen der Segmentations-Strategie und der Integrations-Strategie dargestellt. Bei der Integrations-Strategie haben die Individuen keine Probleme damit, wenn sich die beiden Domänen vermischen, während bei der Segmentation-Strategie eine undurchlässige Grenze bevorzugt wird (Mellner, Aronsson & Kecklund, 2014, S. 9). Ein Konflikt zwischen den beiden Domänen Arbeitsleben und Privatleben wird in der Literatur als „work-life-conflict“ bezeichnet. Bei diesem Interrollenkonflikt sind die Belastungen aus dem Berufsleben und dem Privatleben nicht mehr miteinander vereinbar (Greenhaus & Beutell, 1985, S. 77).

3 Methodik

In dem vorliegenden Kapitel wird die Herangehensweise und Durchführung der empirischen Forschung beschrieben. Zu Beginn wird das Studiendesign näher thematisiert und anschließend folgt eine Darstellung des angewandten Erhebungsinstruments für die Studie. Im Rahmen der Forschung wurden teilstandardisierte leitfadengestützte Expert:innen-Interviews mit Führungskräften geführt, um deren persönliche Erkenntnisse und Wahrnehmungen eruieren zu können. Nach der Darstellung der Stichprobe wird in Folge auf die Durchführung der Erhebung Bezug genommen. Abschließend wird die Auswertung der Interviews in diesem Forschungsprojekt erläutert.

3.1 Studiendesign

Bei der Erhebung einer Studie ist die Entscheidung der angestrebten Erhebungsmethode essenziell. Allgemein kann in der Sozialforschung zwischen quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden bei der Datenerhebung und Datenauswertung unterschieden werden (Baur & Blasius, 2014, S. 41; Kruse & Schmieder, 2015, S. 43). Das Ziel der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit liegt darin, die Erfahrungen von Führungskräften mit ihrem Self-Leadership in Krisenzeiten zu erforschen. Da es sich dabei um neue, subjektive Erfahrungen handelt, wird eine qualitative Forschung als angemessen erachtet. Diese hat den Anspruch, Lebenswelten aus Sicht der handelnden Person „von innen heraus“ zu beschreiben. Das Ziel ist, einen Beitrag zu einem besseren Verständnis der sozialen Wirklichkeiten zu leisten, indem auf Abläufe, Strukturen und Deutungsmuster hingewiesen wird (Flick, Kardorff & Steinke, 2019, S. 14).

Weiters hat diese Arbeit die Intention, die individuellen Erfahrungen sowie Herausforderungen der Personen zu erheben, die sie in dieser Krisenzeit erlebt haben. Da es sich dabei um die Erschließung neuer Wahrnehmungen und Erkenntnisse handelt, können diese durch eine qualitative Untersuchungsmethode besser identifiziert werden (Flick et al., 2019, S. 25).

3.2 Gütekriterien qualitativer Forschung

Die Qualitätssicherung nimmt in der qualitativen Sozialforschung einen großen Stellenwert ein. Die quantitativ orientierten Gütekriterien Validität, Reliabilität sowie Objektivität sind aus methodologischen und forschungsstrategischen Gründen nicht angemessen um die Qualität einer qualitativen Forschung sicherzustellen (Froschauer & Lueger, 2020, S. 201). Gütekriterien sind allerdings ein essenzieller Aspekt der qualitativen Forschung, weshalb nicht darauf verzichtet werden darf. Steinke (2019, S. 319) identifizierte

verschiedenste Kriterien, die sie in einen Kriterienkatalog zusammenfasste. Die Anwendung dessen muss an die jeweilige Forschungsmethode und Fragestellung des Forschungsprojekts angepasst werden (Steinke, 2019, S. 323f.).

Bei diesen Kernkriterien handelt es sich um die intersubjektive Nachvollziehbarkeit, die Indikation, die empirische Verankerung, Limitationen der Arbeit, die reflektierte Subjektivität sowie die Kohärenz und Relevanz der Forschung. Für die Sicherung der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit gibt es drei Wege. Zum einen ist hier die Dokumentation des Forschungsprozesses relevant. Diesem Element wurde durch die Dokumentation des Vorverständnisses, der Erhebungsmethode und wörtlicher Äußerungen der Interviewpartner:innen Rechnung getragen. Weiters kann die Herstellung der Nachvollziehbarkeit durch die Interpretation in Gruppen sowie durch die Anwendung kodifizierter Verfahren erfolgen. Dies war im Rahmen der Masterarbeit nur bedingt möglich, wodurch sich die Autorin auf die genaue Dokumentation des Prozesses beruft. Ein weiteres Kernkriterium stellt die Indikation dar, welche die Begründung verschiedener Entscheidungen im Forschungsprozess, beispielsweise der verwendeten Methode, der Datenerhebung, der Auswertung, der Transkriptionsregel, der Samplingstrategie sowie der methodischen Einzelentscheidungen im Kontext der gesamten Untersuchung, beinhaltet. Auch dieses Kriterium wird anhand der Beschreibungen und Erläuterungen in den einzelnen Passagen versucht zu erfüllen. Mit der Beachtung des Kriteriums der reflektierten Subjektivität sollte auch dem Prinzip der Offenheit (Helfferich, 2011, S. 114) Rechnung getragen werden, da die Autorin ihr Vorwissen sowie Vorannahmen und eigene Forschungsinteresse immer wieder hinterfragte und die Auswirkungen dessen auf das Forschungsprojekt reflektierte (Steinke, 2019, S. 330).

3.3 Erhebungsinstrument

Die Datenerhebung wurde anhand von explorativen, teilstandardisierten Leitfadeninterviews mit Expert:innen durchgeführt. Dieses Instrument wurde gewählt, da es sich gut dafür eignet, subjektive Theorien und das Alltagswissen zu erfragen und gleichzeitig Offenheit zu gewährleisten. Gleichzeitig wird aber von den Interviewenden dieser offene Gesprächsfluss strukturiert durchbrochen indem verschiedene Themen angesprochen werden (Helfferich, 2011, S. 179). Da es sich in diesem Forschungsprojekt um die eigenen Erfahrungen und doch persönliche Einzelheiten des eigenen Verhaltens und Self-Leaderships handelt, erscheint diese Methode der Autorin für sinnvoll.

Der Leitfaden für die Interviews wurde anhand des SPSS-Verfahrens nach Helfferich (Helfferich, 2011, S. 182ff.) erstellt. Dabei werden in einem ersten Schritt mögliche Fragen für das Forschungsvorhaben gesammelt. Die dadurch generierten Fragen werden

dann verschiedener Prüffragen unterzogen, die die Eignung für den Interviewleitfaden sicherstellen sollen. Unter anderem wird auch geprüft, ob die Fragen dem Prinzip der Offenheit der qualitativen Forschung entsprechen. Anschließend werden die Fragen sortiert und nach inhaltlichen Aspekten subsumiert.

Im Laufe der Zeit wurde der Interviewleitfaden durch Zwischenfragen erweitert, da sich diese immer wieder im Gespräch ergaben. Ein Beispiel dafür ist die Frage, was die Interviewpartner:innen von dem Zitat „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ halten. Diese Thematik kam in den ersten Interviews auf und wurde in weiterer Folge in den Leitfaden mit aufgenommen, um die Vergleichbarkeit zwischen den Personen zu bewahren.

Es ist wichtig, dass die Struktur des Leitfadens dem natürlichen Argumentationsfluss beziehungsweise Erinnerungsverlauf folgt. Daher sollten zu abrupte Themenwechsel und Sprünge vermieden werden (Helfferich, 2011, S. 180). Aus diesem Grund wurde versucht, die Fragenkategorien im Leitfaden so anzuordnen, dass ein fließender Gesprächsfluss als wahrscheinlich angenommen werden kann.

Zu Beginn wurde den Befragten eine kurze Einführung in das Forschungsprojekt gegeben. Zum Zeitpunkt des jeweiligen Interviews lag die unterfertigte Einverständniserklärung der interviewten Person bereits vor, allerdings wurde nochmals explizit auf die Anonymisierung der Interviews hingewiesen. Als Einstieg wurden Fragen gestellt, die die Interviewpartner:innen zum Reden anregen sollten. Dieses Angebot zeigte auch bei fast allen Personen Wirkung. Eine Person lehnte die Einstiegsfragen aus Zeitgründen ab mit der Begründung, man könne ihren Werdegang auch im Internet nachlesen. Weiters folgte eine kurze Selbsteinschätzung, um den Fokus der Person auf sich selbst zu lenken. In den folgenden Fragenkategorien „COVID-Pandemie, unternehmensbezogen“ sowie „Persönliche Erfahrungen in der Pandemie“ wurden persönliche Erfahrungen und Erkenntnisse abgefragt, welche in den letzten beiden Jahren gemacht wurden. Damit sollte sich die Person in diese Zeit zurückversetzen und die ersten Themen für die Auswertung generiert werden. Daraufhin folgte der Fragen-Hauptblock, der die Self-Leadership-Kompetenzen in der Krisenzeit thematisierte. Abschließend wurden Fragen gestellt, die die Reflexion des bisherigen Interviews anregen sollten. Die Befragten hatten so auch die Gelegenheit, Aspekte und Themen anzusprechen, die im Gespräch noch nicht thematisiert wurden.

Am Ende des Interviews wurden demographische Daten abgefragt. Ein Überblick ist in Tabelle 1 (vgl. S. 38) gegeben. Außerdem wurden die Befragten dazu angehalten, die Autorin bei Fragen oder Bedenken jederzeit zu kontaktieren.

3.4 Stichprobe

Um die Qualität einer empirischen Arbeit zu gewährleisten, muss großer Wert auf die Datenbasis, aus welcher die Erkenntnisse gewonnen werden, gelegt werden (Kruse & Schmieder, 2015, S. 237). Aus diesem Grund werden im Folgenden die Kriterien für die Definition einer Person als Expert:in im Rahmen dieser Forschungsarbeit dargestellt.

Die Aussage von Manz und Sims (1991, S. 23), dass sich Personen erst selbst führen können müssen, bevor sie andere führen können, lässt die Annahme zu, dass sich unter der Gruppe von Führungskräften vermehrt Personen mit Self-Leadership-Kompetenzen finden lassen. Das Führungs-Puzzle von Simsa und Patak (2016, S. 40) umfasst jene Aspekte, die eine Führungskraft beachten muss, um ihrer Führungsaufgaben gerecht zu werden. Die Dimension „sich selbst führen“ nimmt dabei eine zentrale Stellung ein. Diese Komponente befindet sich an erster Stelle der sieben Führungsaufgaben von Führungskräften (Simsa & Patak, 2016).

Daraus ergibt sich, dass für diese Forschungsarbeit Personen als Expert:innen definiert werden, welche Führungsverantwortung haben. Aufgrund der Vielzahl an Führungskräften, die für diese Definition in Frage kommen würden, ist es notwendig, die Stichprobe noch weiter einzuschränken. Nach Morse (1994, S. 228) können Proband:innen nicht nur nach deren Wissen und Erfahrung charakterisiert werden, sondern auch, ob sie diese Fähigkeit auch reflektieren und artikulieren können. Um die Qualität der Antworten zu gewährleisten, sollen nur jene Personen befragt werden, welche sich mit dem Thema „Self-Leadership“ beziehungsweise ihren eigenen Self-Leadership-Strategien und -Kompetenzen bereits auseinandergesetzt haben und diese somit reflexiv betrachten können. Bei Self-Leadership handelt es sich um eine erlernbare kognitive Fähigkeit und Kompetenz (Furtner & Baldegger, 2013, S. 97). Studien ergaben positive Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Trainings beziehungsweise Weiterbildungen und der Verwendung von verschiedenen Self-Leadership-Strategien (Stewart, Carson & Cardy, 1996; in Ugurluoglu, Saygili, Ozer & Santas, 2015, S. 11). Aspekte der Self-Leadership-Strategien wie beispielsweise Selbst-Zielsetzung werden besonders in persönlichkeitsbildenden Seminaren beziehungsweise Coachings behandelt (Ebner, Schulte, Soucek & Kauffeld, 2018, S. 222; Evers, Brouwers & Tomic, 2006, S. 174).

Folglich werden jene Personen als Interviewpartner:innen in Betracht gezogen, welche Trainings im Sinne von persönlichkeitsbildenden Weiterbildungen oder themenspezifischen Coachings absolviert haben. Dies wurde bereits bei der Akquirierung der Interviewpartner:innen abgeklärt. Bei den demographischen Fragen wurde sich noch einmal nach diesem Aspekt erkundigt, um dies sicherzustellen.

Auch andere externe Faktoren wurden von der bisherigen Literatur als beeinflussend für die Self-Leadership-Kompetenzen einer Person identifiziert. Eine davon ist das Geschlecht der Person. Hier sind die Ergebnisse nicht eindeutig. Einerseits wird der Einsatz von Self-Leadership-Strategien eher Frauen zugeordnet (Ugurluoglu et al., 2015, S. 11). In anderen Studien werden diese eher Männern zugeschrieben (Crentsil, 2020). Um dies auszugleichen, werden in folgender Forschungsarbeit fünf Frauen und fünf Männer für die Interviews ausgewählt.

Hinsichtlich der Arbeitserfahrung werden Personen herangezogen, welche schon mindestens sechs Jahre Berufserfahrung haben. Dies ist ebenfalls in der Literatur begründet, da jenen Personen die Anwendung von Self-Leadership-Kompetenzen eher zugeschrieben wird als Personen mit weniger Berufserfahrung (Crentsil, 2020, S. 75).

Um den Aspekt der Aktualität der COVID-19 Pandemie miteinzubeziehen, wird auch in dieser Hinsicht eine Abgrenzung getätigt. Die Definition für Expert:in wird auf jene Führungskräfte beschränkt, für die die COVID-19 Krise eine neue Situation mit sich brachte. Es werden nur Personen interviewt, die in dieser Zeit auch zum Teil im Home-Office tätig waren. Außerdem ist es an dieser Stelle relevant, in welchem Ausmaß die Person eine flexible, ortsunabhängige Arbeitsweise bereits vor der Pandemie in Anspruch nehmen konnte. Es sollen primär jene Personen interviewt werden, für die die Pandemie eine neuartige Situation geschaffen hat.

Um auch die Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Proband:innen zu gewährleisten, beschränkt sich die Stichprobe auf österreichische Führungskräfte. Hier wird zum einen der Aspekt miteinbezogen, dass nationale Kulturen das Verständnis des Konzeptes des Self-Leaderships beeinflussen können und zum anderen wird dies mit den variierenden Regelungen während der COVID-19 Pandemie in den verschiedenen Ländern begründet (Alves et al., 2006, S. 356).

Zusammengefasst handelt es sich bei der Stichprobe um fünf weibliche und fünf männliche, österreichische Führungskräfte, welchen seit der Pandemie erstmalig die Möglichkeit für Home-Office gegeben wurde. Weiters ist es wichtig, dass sie sich schon einmal in einem Coaching befanden oder eine persönlichkeitsbildende Weiterbildung absolviert haben.

Tabelle 1: Übersicht Interviewpartner:innen

Person	Alter	Geschlecht	AE/J	FE/J	Branche	UG
Person 1	51	weiblich	36	30	Dienstleistung	7.000
Person 2	28	männlich	10	1 ½	Industrie	350
Person 3	60	männlich	42	32	Finanzwesen	2.200
Person 4	45	weiblich	19	4 ½	Infrastruktur	1.500
Person 5	52	männlich	24	22	Technologie	150.000
Person 6	52	weiblich	37	7	Chemische Industrie	170
Person 7	56	weiblich	36	32	Gesundheit	1.300
Person 8	57	männlich	32	21	Öffentlicher Dienst	240
Person 9	62	männlich	36	32	Gesundheit	1.142
Person 10	56	weiblich	29	7	Finanzwesen	1.700

Anmerkungen: AE/J = Arbeitserfahrung in Jahren

FE/J = Führungserfahrung in Jahren

UG = Unternehmensgröße

3.5 Durchführung

Im Rahmen der Erhebung wurden zehn teilstrukturierte Leitfadeninterviews mit Expert:innen durchgeführt. Der Zeitraum, in denen die Interviews durchgeführt wurden, erstreckt sich von Anfang Jänner 2022 bis Mitte Februar 2022. Die Dauer der Gespräche rangierte von 60 Minuten bis 90 Minuten.

Die Interviewleitfäden wurden im Zuge der Erstellung und Freigabe des Proposals angefertigt und den Ratschlägen der Betreuerin entsprechend angepasst. Nach der Definition der Stichprobe war die Zielgruppe der möglichen Personen sehr eindeutig. Die Interviewpartner:innen wurden persönlich angesprochen sowie auch in weiterer Folge telefonisch und per E-Mail kontaktiert. Es wurde hierbei jeweils der idente Wortlaut verwendet, in dem sie kurz über das Thema sowie die Rahmenbedingungen des Interviews aufgeklärt wurden. Auch die Einverständniserklärung und die Aufklärung über die Anonymität und die vertrauliche Behandlung der offenbaren Details wurden in dieser Mail behandelt. Somit sollte sichergestellt werden, dass keine Person über mehr Wissen und Vorbereitungsmöglichkeiten als eine andere verfügte. Interviewleitfaden oder Fragestellungen wurden den Personen, trotz mehrmaligem Nachfragen, nicht ausgehändigt, um die ehrlichen subjektiven Wahrnehmungen und Erkenntnisse der Personen einfangen zu können.

Die Interviews wurden aufgrund der stets hohen COVID-19-Fallzahlen sowie Inzidenzen virtuell durchgeführt. Auch der Aspekt der Vergleichbarkeit wurde in diese Entscheidung miteinbezogen. Da es sich bei der Stichprobe um Führungskräfte handelt, wurde die Annahme getroffen, dass diese die technischen Voraussetzungen dafür mitbrachten. Dies bestätigte sich auch bei der Suche nach geeigneten Interviewpartner:innen, da dies für keine angesprochene oder angeschriebene Person ein Ausschlusskriterium war. Es wurde der interviewten Person freigestellt, welches Videokonferenz-Tool verwendet wurde. Die Interviews wurden mit den Anwendungen Microsoft Teams, Zoom und Webex durchgeführt.

Um den Gütekriterien der qualitativen Forschung zu entsprechen, achtete die Autorin auf ihre Haltung gegenüber den interviewten Personen anhand der Hinweise von Froschauer und Lueger (2020, S. 70f). Zum einen sollen bei den Interviews die Erfahrungen und Lebenswelt der jeweiligen Expert:innen erfragt werden und sich daher die Autorin als die lernende Partei in diesem Austausch definieren. Außerdem ist es notwendig, sich auch auf Neues und Unbekanntes einzulassen und gleichzeitig keine vorschnellen Urteile oder Vorurteile über die Aussagen der Personen zuzulassen, denn die interviewten Personen haben immer recht. Essentiell für die interviewende Person ist es, der

Partei gegenüber zuzuhören und sie ausreden zu lassen. Dazu gehören auch das gezielte Nachfragen bei Unklarheiten sowie das Zulassen von Nachdenkpausen (Froschauer & Lueger, 2020, S. 71).

Die Suche nach geeigneten Interviewpartner:innen verlief unproblematisch. Personen, welche bereits interviewt wurden, gaben auch die Kontaktdaten weiter. Diese wurden allerdings darauf aufmerksam gemacht, nichts über den Inhalt der Fragestellungen weiterzugeben, um das Ergebnis nicht zu verfälschen.

3.6 Auswertung der Interviews

3.6.1 Transkription

Die Transkription der Interviews wurde anhand der Richtlinien für die Gesprächstranskription nach Froschauer und Lueger (2020, S. 243) durchgeführt. Dabei werden auch nichtverbale Äußerungen wie Husten oder Lachen angegeben, die für die Auswertung als relevant identifiziert wurden. Selbiges ist für situationsspezifische Geräusche wie das Läuten eines Telefons der Fall. Bei dem Verfahren der Themenanalyse geben die Autoren an, dass keine exakte Transkription nötig sei. Für diese Form der Analyse erweist es sich auch als notwendig, die Texte von Dialektausdrücken zu befreien und diese auch in Hochsprache zu übersetzen (Froschauer & Lueger, 2020, S. 183). Da es sich bei den interviewten Personen teilweise um Menschen mit starkem Dialekt handelte, wurde diese Aussage im Transkriptionsvorgang berücksichtigt. Die Autorin wurde mit dem Buchstaben I, für Interviewerin, gekennzeichnet. Die zu interviewenden Personen wurden, nach Aufnahmedatum nummeriert, beispielsweise „Person 1“.

Dieser Prozess wurde durch die Autorin computerunterstützt mit dem Programm OTranscribe (www.otranscribe.com, 31.01.2022) durchgeführt. In diesem Vorgang konnten die gesammelten Daten bereits gesichtet und schon die ersten Gemeinsamkeiten oder Unterschiede identifiziert werden.

3.6.2 Analyse und Auswertung

Die Themenanalyse zeichnet sich durch eine erhöhte Flexibilität aus (Braun & Clarke, 2006, S. 4). Sie dient dazu, in mehreren Schritten, einen Überblick über die angesprochenen Themen in den Interviews zu erhalten, diese zu Kernaussagen zu verdichten und deren Kontext zu erkunden. Sie ist auch gut dafür geeignet, die Meinung von externen Expert:innen einzufangen und die Unterschiede in den angesprochenen Themen zu eruieren (Froschauer & Lueger, 2020, S. 182).

Die Auswertung erfolgt in mehreren Schritten. Zu Beginn werden die Textstellen identifiziert, die zu einem Thema gehören. Dadurch ergibt sich bereits eine erste inhaltliche Abgrenzung und es können sich vorab bereits zentrale Themen ergeben. Danach werden die wichtigsten Charakteristika eines Themas eruiert sowie untersucht, in welchen Zusammenhängen sie gezeigt werden. Nun ist zu prüfen, ob es Unterschiede in den Themen zwischen den Gesprächen gibt. In einem weiteren Schritt wird untersucht, in welcher Reihenfolge die Themen in den Interviews angeschnitten werden und inwieweit diese relevant sind. Abschließend wird sich mit der Frage beschäftigt, wie sich die Themencharakteristika in den Kontext der Forschungsfrage integrieren lassen (Froschauer & Lueger, 2020, S. 184f.).

Bei dem vorliegenden Forschungsprojekt erfolgte die Auswertung anhand dieser Abfolge. Da die Interviews anhand eines teilstrukturierten Leitfadens durchgeführt wurden, wurde der vierte Schritt etwas vernachlässigt, da sich die Abfolge der Antworten zum Großteil an den Leitfaden richtete.

Folgend werden jene Kategorien genauer erläutert, welche im Rahmen der Auswertung identifiziert wurden. Allen voran wurde die Kategorie „Fokus in der Krise“ gebildet. In dieser finden sich alle Themen, welche durch die Krise neu, verändert oder verstärkt von den befragten Führungskräften thematisiert wurden. Darunter fallen die Subkategorien Mitarbeiter:innen, Führen auf Distanz, Fehlerkultur, Teamarbeit und Kommunikation. Weiters wurden die Kategorie „Selbstreflexion“ gebildet, welche die Subthemen Selbstmotivation und positive Einstellung beinhaltet. Weiters mussten sich die Personen in dieser neuen Situation oftmals neu organisieren. Dies wurde auch in den Gesprächen sichtbar. Daraus ergibt sich die Kategorie Selbstorganisation mit den Subkategorien: Dimension, Zeitmanagement, Work-Life-Blending sowie Hybridlösung. Abschließend wurde die Kategorie „Umgang mit Herausforderungen“ definiert in welcher der Umgang und Sichtweise der befragten Personen auf Herausforderungen beziehungsweise die Krisensituation selbst erläutert werden. Daraus ergeben sich die Subkategorien „Bewältigungs- und Ausgleichsstrategien in der Krise“, „Lerneffekte“ sowie „wichtige Kompetenzen, Fähigkeiten und Einstellungen in der Krise“. Eine Übersicht zu den Themen mit den dazugehörigen Subkategorien ist in Tabelle 2 ersichtlich.

Tabelle 2: Übersicht des Kategoriensystems

Kategorie	Subkategorie
Fokus in der Krise	Mitarbeiter:innen
	Führen auf Distanz
	Fehlerkultur
	Teamarbeit
	Kommunikation
Selbstreflexion	Selbstmotivation
	persönliche Einstellung
Selbstorganisation	Dimension
	Zeitmanagement
	Work-Life-Blending
	Hybridlösung
Umgang mit Herausforderungen	Ausgleichs- und Bewältigungsstrategien in der Krise
	Lerneffekte
	Wichtige Kompetenzen, Fähigkeiten und Einstellungen in der Krise

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse erläutert, welche mithilfe der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2020) aus den durchgeführten Interviews gewonnen wurden. Die Kategorien, die sich aus der Auswertung ergeben haben, beziehen sich auf die Forschungsfragen, die dem vorliegenden Forschungsprojekt zugrunde liegen:

Wie führen sich Personen mit Führungsverantwortung in Krisenzeiten selbst?

Wie haben sich die Self-Leadership-Maßnahmen und -Kompetenzen von Führungskräften im Zuge der Pandemie verändert?

Die Ergebnisse werden anhand von Haupt- und Subkategorien dargestellt. Untermuert werden diese mit Originalzitaten aus den Transkripten. Die Auswertung der Interviews führte zur Bildung der Hauptkategorien: Fokus in der Krise, Selbstreflexion, Selbstorganisation sowie Umgang mit Herausforderungen.

4.1 Fokus in der Krise

Auffallend waren die verschiedenen Fokusse, die bei den Beantwortungen der Interviewfragen gelegt wurden. Die Befragten äußerten sich häufig nicht nur zu ihren eigenen Erfahrungen in ihrer Selbstführung, sondern auch zu den veränderten Bedingungen der Führung. Aus diesem Grund werden nachfolgend die Ergebnisse zu den Unterkategorien Mitarbeiter:innen, Führen auf Distanz, Fehlerkultur, sowie Teamarbeit genauer erläutert.

4.1.1 Mitarbeiter:innen

Die befragten Führungskräfte gaben häufig an, dass sie in ihren Handlungen seit Beginn der Pandemie immer ihre Mitarbeitenden als Priorität gesehen haben. Sie erkannten schnell, dass durch die Pandemie und die Umstellung auf Home-Office auch andere Problemfelder auftraten, mit denen sie zuvor nicht gerechnet hatten. Oftmals wurde auch berichtet, dass sie in der Krisenzeit intensiver auf die Mitarbeitenden persönlich eingehen mussten. Durch Themen wie beispielsweise Vereinsamung, emotionale Unausgeglichenheit von Mitarbeitenden und familiäre Belastungen mussten Führungskräfte nicht nur die fachlichen Agenden im Auge behalten, sondern ganz besonders auch die persönlichen (Person 4, Zeile 159-161).

In diesem Zusammenhang erzählten auch viele Führungskräfte, dass es notwendig war, individuelle Rahmenbedingungen für die Personen zur Verfügung zu stellen. Person 7 passte sich beispielsweise zeitlich an berufstätige Mütter in ihrem Team an, indem sie

ihnen anbot, ihre Abstimmungstermine auf einen Zeitpunkt am Abend zu verlegen, an dem die Kinder schon schliefen (Person 7, Zeile 188-191). Eine Herausforderung bestand auch darin, alle Mitarbeiter:innen bei den COVID-Maßnahmen mitzunehmen und ihnen gerecht zu werden. Manche Personen hatten große Angst vor einer Infektion, andere wiederum konnten es kaum erwarten, wieder zurück ins Büro zu kommen. Andere hatten Probleme, von zu Hause aus zu arbeiten, da sie nicht die notwendige Umgebung schaffen konnten und wollten daher, mit den notwendigen Sicherheitsvorkehrungen, wieder ins Büro zurück.

„Deswegen ist auch diese Freiwilligkeit eines der wichtigsten Instrumente. Wir haben die Möglichkeit für eine gewisse Anzahl unsere Mitarbeiter, ins Office zu kommen. Wer die Umgebung braucht, bitte reinkommen. Wer die Möglichkeit hat, von zu Hause aus zu arbeiten, bitte zu Hause bleiben und wer sich nicht sicher genug fühlt, bitte zu Hause bleiben und von zu Hause aus arbeiten. Auf diese Art und Weise kann man eine sehr gute Bandbreite abdecken und man erreicht fast jeden Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin damit.“ (Person 5, Zeile 120-125)

Vielen der befragten Führungskräfte war es besonders wichtig einen Überblick über die Stimmungen und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter:innen zu behalten, um bei Problemen schnell agieren zu können. Person 9 sah beispielsweise einen Unterschied, ob ein Individuum extrovertiert oder introvertiert sei. Nach ihren Ausführungen müsse man mehr auf die introvertierten Personen achten, da bei diesen die Chance geringer sei, dass man als Führungskraft etwaige Unstimmigkeiten oder Probleme wahrnehmen würde. Dadurch sei in der Pandemie und im Home-Office ihre Aufmerksamkeit zu diesem Thema viel größer geworden (Person 9, Zeile 800-807). Auch Person 10 thematisierte diesen Sachverhalt in unserem Gespräch.

„[...] Was sicher schwieriger ist, ist sozusagen, die Stimmungslage abzufragen. Also da brauchst du mehr Energie. Ich bin jemand der viel mit der persönlichen Schwingung arbeitet. Das fällt halt dann flach oder lässt sich nicht mal mehr herauskitzeln. (.) Und beim ‚Mhm, ich bin damit einverstanden‘. Ob das vom Herzen kommt oder nur bedeutet: Bitte, kann ich jetzt langsam abschalten.“ (Person 10, Zeile 96-100)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass durch die Interviews deutlich wurde, dass die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden als Priorität in der Umstellung infolge der Pandemie bedingten Veränderungen sahen. Sie achteten nicht nur verstärkt auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden, sondern stellten sich auch selbst um, um diesen gerecht zu werden. Person 2 beispielsweise verlegte ihren Arbeitsort wieder fast vollständig in

das Büro um eine Kollegin einarbeiten zu können und um ein Ansprechpartner für die anderen Mitarbeiter:innen vor Ort zu sein (Person 2, Zeile 132-134). Auch für Person 1 war es kein Problem, sich neue Systeme zu überlegen (Zeile 68-69) oder auch ihr Team im Gegensatz zu ihrer eigenen persönlichen Umstellung im Zeitmanagement zu priorisieren (Zeile 171-174).

„[...] Also auch wieder einen anderen Weg einschlagen – also nicht nur diesen routinierten Weg, wo du immer erfolgreich warst. Man merkt, ok da verändern sich Menschen oder Menschen kriegen eine andere Einstellung, also musst du auch deinen Führungs- und deinen Kommunikationsstil ändern. Das ist nicht leicht, muss ich auch dazu sagen. Die Veränderung von Routine, von Abläufen, das was du so gewohnt bist, das was dir liegt, das ist dann schon schwer, einen neuen Weg zu gehen. Aber ich gehe ihn, damit wir gemeinsam im Team erfolgreich sind. Das ist mir wichtig.“ (Person 1, Zeile 245-252)

4.1.2 Führen auf Distanz

Das Führen auf Distanz war für viele befragte Führungskräfte etwas Neues und wurde daher auch sehr stark thematisiert. Viele Personen gaben an, dass dies für sie eine Umstellung und durchaus eine Herausforderung darstellte.

„[...] Auch das war herausfordernd, dass man sagt, okay wir wechseln alle ins Home-Office oder ein Großteil der Belegschaft kann ins Home-Office wechseln und dort arbeiten. Das war ich in dem Sinn nicht gewohnt, jetzt nicht, dass ich nicht daheim arbeiten hätte können. Ich bin aber zum Großteil eh im Büro gewesen. Aber alleine quasi diese mentale Einstellung, dass ich weiß, dass der Kollege, die Kollegin die jetzt daheim arbeitet, mit Sicherheit auch die Leistung zuhause bringt ja. (.) Das hat natürlich schon einen gewissen Entwicklungsprozess gebraucht ja. In der Konsequenz, letztendlich hat sich herausgestellt es wird daheim genauso alles erledigt, wahrscheinlich in kürzer Zeit und wahrscheinlich auch noch mit größerer Qualität [...].“ (Person 8, Zeile 149-157)

Beim Thema Kontrolle der Mitarbeiter:innen im Home-Office kam oft der Begriff „Kontrolle durch Leistung“ auf. Person 2 erklärte beispielsweise, dass man die Arbeitsleistung der Arbeitnehmer:innen ohnehin an den Projekten in Verbindung mit den Stundenaufzeichnungen erkennen würde (Zeile 169-170). Auch Person 6 meinte, dass eine verringerte Leistung beim Monatsabschluss auffallen würde und man dann Maßnahmen ergreifen müsste (Zeile 265-269). Als Führungskraft würde man merken, wenn die Performance nicht mehr stimmt und dann müsste man etwas ändern.

„[...] Ich habe nicht den Führungsstil, dass ich kontrolliere. (.) Und ich musste mir aber diesen Führungspart aneignen, obwohl mir der einfach wirklich nicht liegt. Das ist auch nicht mein Zugang zu Führung und Zusammenarbeit mit Menschen, aber in Einzelfällen habe ich es machen müssen [...].“ (Person 1, Zeile 242-245)

Grundsätzlich waren sich die Befragten einig, dass hier das Thema Vertrauen ausschlaggebend ist. In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass dies besonders für jene Personen, welche noch nicht lange im Team oder im Unternehmen waren, schwieriger war. In diesem Fall musste sich das Vertrauen erst entwickeln (Person 2, Zeile 153-156). Allerdings waren sich alle Personen in dem Punkt einig, dass dieses System ohne ein gewisses Vertrauen zu den Mitarbeiter:innen nicht funktionieren würde und es in dieser Krisensituation wichtig gewesen sei, ihnen einen gewissen Vertrauensvorschuss zu geben.

„Das ist ein Thema, das in der Pandemie mit Sicherheit an Bedeutung gewonnen hat. Wenn man immer in der Nähe der Mitarbeiter und so weiter ist, hat man einen Überblick: Was machen sie den ganzen Tag? Ist ein Fortschritt erkennbar? Mit „working from home“ ist die Distanz auch schon gegeben und die Kontrolle unter Anführungszeichen ist einfach nicht mehr gegeben. Das Vertrauen ist, dass der Mitarbeiter das bis zu einem gewissen Zeitpunkt liefern kann. Man stimmt sich ab und das Ergebnis muss da sein, sonst funktioniert es nicht. Wenn kein Vertrauen da ist, funktioniert auch die Arbeit nicht und dann wird es zerbrechen.“ (Person 5, Zeile 195-202)

Schlussendlich hielten fast alle fest, dass sie grundsätzlich kein Problem mehr mit Führen auf Distanz hätten und dass sie dies aus der Pandemie gelernt hätten. Nur Person 9 (Zeile 363) hatte in dieser Hinsicht bedenken: *„Fernbedienungen sind etwas für den Fernseher, nicht für die Mitarbeiterführung.“*

4.1.3 Fehlerkultur

In den Interviews wechselten die Gesprächspartner bei den Fragen über ihren Umgang mit den eigenen Fehlern oft die Perspektive und lenkten das Thema in Richtung Fehlerkultur im Team. Diese Änderung des Blickwinkels machte sich auch bei anderen Fragen bemerkbar. Oftmals wurde jene Vorgangsweise beschrieben, die sie in ihrem Unternehmen oder in ihrem Team implementiert hatten. Nachstehend ein Beispiel aus einem Interview, in dem das Thema schon nach kurzer Zeit auf die Fehlerkultur im Team gelenkt wurde.

„Dazu stehen, kommunizieren und korrigieren. Das kommt auf den Fehler drauf an. So gravierende Fehler sind mir Gott sei Dank bis dato noch nicht passiert. Das predige ich auch immer bei meiner Mannschaft – das erste ist, den Chef zu verständigen und informieren, dass ein Hoppala passiert ist. Dann reden wir drüber, wie wir das korrigieren können. Ich rede offen darüber und ich versuche, so gut es eben geht, relativ rasch zu korrigieren und das nicht irgendwie auf die Seite zu schieben oder zu vertuschen oder so. Nein, auch hier muss man authentisch, gerade und ehrlich bleiben. Wenn mein Team einen Fehler macht, will ich es als Erste erfahren. Das predige ich immer. Ich will es nicht von den Kollegen oder vom Haus erfahren. Sagt es mir und wir finden eine gemeinsame Lösung dafür. (.) Es entlastet schlicht und einfach. Es entlastet den Mitarbeiter. Es entlastet mich, weil ich es weiß. Lieber offen darüber kommunizieren und rechtzeitig noch korrigieren, als dass sich der Fehler eventuell noch vergrößert. So wie ich es mir von meinem Team erwarte, so mache ich das auch mit meinem Chef.“ (Person 1, Zeile 446-458)

Wie in diesen Zeilen ersichtlich, ist der Person die rasche und transparente Kommunikation sehr wichtig. Alle Interviewpartner:innen beschrieben ihre Sicht zu Fehlern auf sehr ähnliche Weise. Für viele Führungskräfte waren Fehler ihrer Mitarbeiter:innen nicht gravierend beziehungsweise wurden sie als normal betrachtet. Person 9 (Zeile 758-759) sagte: *„Aber diese grundsätzliche Verurteilung mit „Fehler dürfen nicht passieren“ gibt es nicht.“*

Person 5 (Zeile 262-285) kann Fehlern sogar etwas Positives abgewinnen. So sah sie es als entscheidend für den Betrieb an, dass Mitarbeiter:innen sehr offen mit Fehler umgehen würden und auch wüssten, dass diese keine weitreichenden Konsequenzen hätten. Für die Führungskraft ging dies auch mit einem risikoreicheren Verhalten und einer damit verbundenen innovativen Arbeitsweise einher, da dieses in dieser Branche sogar von besonderer Bedeutung sei. Je früher ein Fehler gemacht beziehungsweise entdeckt werde, desto früher könne man ihn beheben oder allenfalls in weiterer Folge verhindern oder in weiterer Folge die Entwicklung eines Produkts in eine andere Richtung steuern. Die gemeinsame Behebung von Fehler sowohl bei den eigenen Fehlern als Führungskraft wie auch bei der ihrer Mitarbeiter:innen wurde ebenfalls sehr häufig angesprochen.

„Ich sage es. ((lacht)) Meistens ist eh so, dass man es nicht verstecken kann. Deshalb sage ich, das ist mir passiert. Ich möchte auch, dass meine Mitarbeiter wissen, wenn ihnen etwas passiert, dann stürzt die Welt nicht ein. Ich möchte,

dass wir uns dann gemeinsam drauf konzentrieren, wie können wir das auflösen, wie können wir das beheben.“ (Person 4, Zeile 586-589)

Auch Person 3 (Zeile 381-385) war dies sehr wichtig. Sie betonte hier auch, dass durch die Teamzugehörigkeit und das Reparaturbedürfnis in ihrem Team alle zusammenhelfen würden. Besonders wichtig sei es hier, die Erfahrungen aller zu nutzen.

Auf die Frage, wie die Personen auf ihre eigenen Fehler reagierten, fielen die Antworten jedoch durchaus unterschiedlich aus. Während manche angaben, kein Problem damit zu haben, Fehler zu machen, weil man daraus etwas lernen könne, war es für andere ein sehr großes Problem und mit viel Selbstgeißelung verbunden.

Person 2 beispielsweise beschäftigt ein Fehler durchaus länger, wie sie in unserem Gespräch erzählte:

„Dann gehe ich es wirklich von vorne bis hinten komplett durch. Dieser Fehler begleitet mich dann über Wochen, Monate, Jahre. Ich denke dann immer an diese Situation und überlege, in welchem Step hätte ich etwas anderes machen können damit es zu einem anderen Output gekommen wäre. Ich schau mir das also wirklich genau an, vor allem auch, an wem es gelegen hat. Meistens liegt es dann eh an einem selbst. Aber vor allem, wo hätte ich anders agieren können, um wirklich bewusst diese Situation vermeiden zu können in der Zukunft? Das ist ein Lerneffekt, aber nur einmal. Einmal kann jeder Fehler passieren, aber das genügt. Im Endeffekt muss ich etwas daraus lernen.“ (Person 2, Zeile 438-445)

Person 9 beispielsweise beschreibt auch eine innere Feedbackschleife, bei der es sein kann, dass sie sich selbst tadelt (Person 9, Zeile 757-759). Auch Person 4 erwähnte: *„Ich geißle mich oft selbst und denke mir, dass hätte mir nicht passieren dürfen. Das hätte ich schon wissen können. Warum ist mir das passiert?“ (Person 4, Zeile 593-595).* Weiters gibt sie hier an, dass es zwar gut sei, sein eigenes Verhalten zu hinterfragen und zu reflektieren, was zu diesem Fehler geführt hat, aber es irgendwann ein Ende haben müsse. Sie versuche auch, diese Selbstgeißelung zu beenden.

„Ich denk mir: ‚Na gut, shit happens. Es ist jetzt passiert und ändern kann ich es eh nicht mehr. Ich kann jetzt schauen, wie ich es gerade richte und noch korrigieren (.) oder gegensteuern, aber passiert ist passiert.‘ Ja, passieren kann dir nur dann nichts, wenn du nichts tust. Und das ist auch so etwas, wo gehobelt wird fallen Späne. Dieses ständige Fürchten vor dem eigenen Schatten oder dem eigenen Versagen, hat noch nie zu etwas Positiven geführt oder zu einer Entwicklung. Das lähmt einen. Das Schlimmste was passieren kann, ist, dass etwas nicht funktioniert. Wenn die Schockstarre dann etwas nachlässt, sieht man, dass die

Welt sich weiter dreht. Meistens fällt es, wenn man links oder recht schaut, den anderen nicht mal auf, aber das ist halt der Druck den man sich selbst macht [...].“ (Person 4, Zeile 598-607)

In diesem Zusammenhang beschreibt auch Person 10, bei der Frage, wie sie mit dieser Selbstgeißelung selbst umgehe, folgendes:

„Kann ich mich lösen? Das weiß ich gar nicht. Es schwimmt natürlich je mehr Zeit vergeht bzw. wenn man eine gute andere Lösung gefunden hat. Wenn der Fehler halt nicht mehr sichtbar ist, wenn man es so will. Aber wirklich lösen? Manchmal beschäftigen mich noch Fehler, die ich vor 30 Jahren begangen habe, warum auch immer. Ja also nicht dauernd ((lacht)). Sie verfolgen mich nicht. Aber es sind Kleinigkeiten, die mich immer ärgern ((lacht)), möchte ich fast sagen. Manche Leute stört das überhaupt nicht. Die sagen, ok ist passiert und Hakerl drunter [...].“ (Person 10, Zeile 459-465)

Andere Interviewpartner können wiederum die Fehler recht schnell abhaken. Für Person 6 ist es beispielsweise sehr wichtig, dies zu tun, indem sie die Fehler wieder korrigiert. Außerdem sei es für sie entscheidend, die Ursache des Fehlers herauszufinden, um diesen in Zukunft zu vermeiden (Person 6, Zeile 510-518). Diese Vorgangsweise wurde auch von vielen anderen Personen so definiert.

Ein weiterer Aspekt von Fehlern ist die Chance, etwas daraus zu lernen. Bei Person 3 werden beispielsweise diese Fälle an die anderen Niederlassungen kommuniziert, um diese Fehler in weiterer Folge großflächig zu vermeiden (Person 3, Zeile 390-397).

„Beschäftigen? Nicht in dem Maße, dass es mir jetzt schlecht dabei geht. So etwas passiert einfach. Mit so etwas muss man leben können. Die Frage ist: Wie gehe ich damit um und was kann ich daraus lernen? Warum habe ich damals so entschieden? Was hätte ich mir vorher noch überlegen können, dass ich mich vielleicht doch anders entschieden hätte, damit ich beim nächsten Mal nicht acht von zehn sondern zehn von zehn Entscheidungen richtig treffe? Also, was kann ich daraus lernen?“ (Person 5, Zeile 515-520)

4.1.4 Teamarbeit

Nicht nur hinsichtlich der Fehlerkultur wurde sehr häufig die Zusammenarbeit im Team thematisiert. Viele Personen berichteten in den Interviews, dass sie in ihrer Aufgabe als Führungskraft nur sehr wenige Dinge allein machen würden.

„Es gibt wenig, was ich allein mache. Es sind die Dinge die unternehmenstechnisch nicht jeden was angehen, um das so zu sagen, sondern die wo ich mit

meinem direkten Kollegen beisammensitze wo es um größere Entscheidungen, weitreichende Entscheidungen geht. Aber sonst schaue ich immer, dass ich jemanden hinzuziehe. Ich hab gar kein Interesse daran alles alleine zu machen. Ich profitiere ja auch davon, weil sonst würde ich am Ende des Tages nicht mit den 24 Stunden auskommen. (.) Bei mir gibt es immer jemanden der mitarbeitet oder den ich mit einbeziehe, entweder aktiv (.) indem ich jemanden etwas übergebe, oder ich brauche jemanden der mir etwas zuarbeitet. Ich bin im Prinzip mit dem was ich tue, nie alleine.“ (Person 9, Zeile 506-514)

Diese Person erwähnt hier den Zeitaspekt, der sich auch in der Unterkategorie Zeitmanagement widerspiegelt. Ein immer wieder aufkommender Aspekt bei den Interviews war das Arbeiten im Team - ob bei der Lösung von Problemen, bei der der Erfahrungsschatz aller Personen genutzt wird, oder wenn die Führungskräfte selbst bei einer Angelegenheit Unterstützung suchen.

„Mir hilft es auch immer mich mit anderen auszutauschen und das durchzuspielen und zu sagen, ok welche Möglichkeiten haben wir? Welche Handlungsoptionen liegen am Tisch, was ist sinnvoll, was glauben wir aufgrund von unseren Erfahrungen und unseres Wissens nach, führt dorthin wo wir hinwollen ((kurze Unterbrechung)). Also das hilft mir sehr. Ich habe vor kurzem mit einer anderen Führungskraft gesprochen. Der hat gesagt: Entscheidungen, die man im Team trifft sind immer die besten und da habe ich mir gedacht, da hat er eigentlich (.) in sehr vielen Fällen recht. Ich würde sagen zu 80 % ist das sicher so.“ (Person 4, Zeile 332-339)

Der Fokus lag auch bei den Themen „Ziele“ und „Zielsetzung“ sehr stark auf der Zusammenarbeit. Viele Personen beschrieben in diesem Zusammenhang, dass sie Ziele gemeinsam erarbeiten, sie im Team die jeweiligen Zwischenstände auch wiederholend gemeinsam überprüfen sowie die nächsten Schritte planen würden. Dies wurde auch während der Krise so vollzogen (Person 1, Zeile 267-270).

4.1.5 Kommunikation

Um mit den Mitarbeiter:innen im Unternehmen in Kontakt zu bleiben, war das Thema „Kommunikation“ sehr präsent. Die durch die COVID Pandemie bedingte Umstellung der Kommunikation auf virtuelle Formen veränderte auch die Interaktionen in den Unternehmen. Zum einen beschrieben die Befragten positive Konsequenzen dieser Veränderung. Durch die Verwendung virtueller Kommunikationsmittel wurde beispielsweise Fahrtzeiten für Dienstreisen eingespart, die anders verwendet werden konnten (Person 2, Zeile 225-230). Zum anderen wurden allerdings auch viele Problemfelder aufgezeigt.

Der Austausch zwischen den Führungskräften und den Mitarbeiter:innen wurde bei den meisten Befragten weniger. Hier war es für viele Führungskräfte ein vordringliches Thema, mit ihrem Team in Kontakt zu bleiben.

„Die Leute nicht zu verlieren, wieder Kontakt zu ihnen zu haben, sie in ein regelmäßiges Gesprächsszenario einzubinden, den Informationsaustausch wieder sicherzustellen. Unsere Mitarbeiter haben alle ein Diensthandy, gewisse Dinge haben wir dort, also E-Mails und solche Sachen sind zumindest am Smartphone möglich gewesen, sie abzurufen. Aber einfach diese Informationsverbindungen wieder herzustellen und dass immer jemand darauf achtet, ihr seid's zu Hause, aber ihr gehört trotzdem noch zur Firma [...].“ (Person 9, Zeile 247-252)

In diesem Zusammenhang wurde auch erwähnt, dass die Hemmschwelle bei den Mitarbeiter:innen, Probleme anzusprechen, höher war, weil dies ein Extra-Meeting erfordert hätte. Dies stelle eine große Herausforderung in der Führung auf Distanz dar, weil es im Normalfall im Büro schnell aus dem Weg geschafft hätte werden können. Dadurch könne bei den Mitarbeiter:innen eine große Unzufriedenheit entstehen, ohne, dass die Führungskraft dies spüren würde (Person 10, Zeile 201-210).

„Ja, genau und zu sagen, das ist ja eh eine Lappalie, das ist ja ein Blödsinn. Was hält dann der von mir, wenn mich das ärgert. Aber es ärgert mich. Und es ärgert mich dann zweimal wenn mich die Sache ärgert und dann ärgert mich, dass ich es nicht thematisiere, dass ich es nicht ansprechen kann und dann wird es von einem Nukleus halt immer größer.“ (Person 10, Zeile 211-215)

Auch den fehlenden privaten Austausch, besonders zu Beginn merkten viele kritisch an.

„Ja, das macht sich natürlich stark bemerkbar. Es gibt diese Tür- und Angel Gespräche nicht, der Austausch ist sehr eingeschränkt. Die Calls die man hat, gehen zack zack zack. Da ist keine Zeit für: ‚He wie gehts dir? Was hast du gestern gemacht oder wie gehts deinem Haustier, deinem Kind oder was auch immer.‘ [...].“ (Person 4, Zeile 120-123)

Hier trat aber auch durchaus der Fall ein, dass Personen auch dahingehend agierten. Person 4 (Zeile 224) führte zum Beispiel einen Remote-Coffee-Call ein, um dem fehlenden privaten Austausch entgegenzuwirken. Auch Person 1 und Person 10 gaben an, dass sie gelernt hätten, die Teams-Meetings persönlicher zu gestalten und sich genauso zu verhalten, wie sie es im persönlichen Austausch auch getan hätten (Person 1, Zeile 194-195; Person 10, Zeile 93-95).

Ein weiterer Punkt, der häufig zur Sprache gebracht wurde, war das Problem bei der Weitergabe von Aufgabenstellungen. Das Delegieren wurde im virtuellen Raum als sehr mühsam und zeitintensiv empfunden.

*„[...] Das ist ein Teil. Und das andere betrifft mich selbst. Ich habe auch viele Themen, die ich weitergeben muss, delegieren muss uns abgeben muss, wenn ich im Office bin. Die Leute sind im Nebenbüro, da gehe ich schnell rüber, wir tauschen uns aus, man bespricht eine Minute, aber der Auftrag, die Erwartungshaltung ist klar. Von zu Hause aus schreibt man ein E-Mail, du hast deine eigenen Gedanken dazu. Diese E-Mail wird aber anders interpretiert und es kommt etwas anderes zurück. Du musst zwei oder drei Mal auf das gleiche Thema eingehen, es ist lästig. Solche Sachen müssen einfach schnell gehen. Und das geht einfach schneller und leichter in der persönlichen Kommunikation. Wenn etwas nicht klar ist, kommt sofort eine Frage zurück, du beantwortest die Frage und das Thema passt. Machst du das per E-Mail, kann es passieren, dass dieses E-Mail ein paar Stunden hin und her geht, bis klar ist, was eigentlich gebraucht wird. Mir ist es definitiv lieber, mit den Leuten im Office zu arbeiten als von zu Hause aus [...].“
(Person 5, Zeile 224-235)*

Aus diesem Grund benötigte man zusätzlich Abstimmungstermine, um Projekte und das Alltagsgeschehen gemeinsam abwickeln zu können. Auch dem fehlenden Informationsaustausch sollte auf dieser Weise entgegengewirkt werden. Viele Personen griffen in dieser Zeit auf wöchentliche Jour Fixes zurück (Person 2, Zeile 242).

Manche Personen sprachen auch das fehlende Feedback an, das durch die virtuelle Kommunikation entstehen würde. Man könne in großen Meetings die vielen Gesichter nicht wirklich deuten und dadurch keinen Eindruck gewinnen, welche Meinung die Mitarbeiter:innen zu dem Vorhaben oder dem Projekt haben. Dies sei bei einem kleinen Meeting mit fünf bis sechs Personen über eine virtuelle Plattform möglich, aber nicht bei mehr Personen (Person 5, Zeile 69-75).

Um diesen Problemstellungen entgegenzuwirken waren sich die Befragten einig, dass es entscheidend sei, offen und transparent mit den Mitarbeiter:innen zu kommunizieren. In der Krise hat sich eine klare und richtungsweisende Kommunikation als sehr wichtig erwiesen (Person 2, 521-523, Zeile; Person 3, Zeile 51-52; Person 5, Zeile 524-534).

4.2 Selbstreflexion

In den Gesprächen zeichnete sich immer wieder die Bedeutung der Selbstreflexion der Führungskräfte ab. Es fiel ihnen nicht schwer, über ihre eigenen Erfahrungen und Erlebnisse zu berichten, sowie über Problemfelder und deren Konsequenzen zu sprechen. Aus diesem Grund werden in der Folge diese Aspekte aus den Interviews thematisiert. Daraus folgend ergeben sich zwei Subkategorien: Selbstmotivation und positive Einstellung.

4.2.1 Selbstmotivation

Die Personen reflektierten in den Interviews sehr stark darüber, woher ihre eigene Motivation stammt, beziehungsweise wie sie diese selbst fördern könnten. Das Thema der Motivation wurde auch durch den Interviewleitfaden in die Gespräche miteingebracht, ergab sich aber auch an anderen Zeitpunkten auf natürliche Weise im Gesprächsfluss. Als Antworten auf diese Fragen wurden sehr häufig dieselben Aspekte genannt. Zum einen wurde oft thematisiert, welche Aspekte sie in ihrem beruflichen Alltag motivieren würden. Außerdem beschrieben die befragten Personen verschiedene Strategien, die sie verwendeten, um ihre Motivation zu erhöhen.

4.2.1.1 Motivierende Aspekte

Grundsätzlich gaben die meisten befragten Personen an, dass ihnen die Arbeit und ihre Tätigkeit selbst sehr viel Spaß bereite und sie alleine dadurch schon motiviert sein würden. Person 5 stellt sich an diesem Zeitpunkt des Interviews selbst eine Frage.

„Motiviere ich mich selbst? (.) Das ist eine schwierige Frage. Muss ich mich motivieren? (.) Das passiert im Alltag. Das kommt aus der Arbeit heraus [...].“ (Person 5, Zeile 297-298)

In diesem Abschnitt des Interviews folgerte die Person 5, dass insbesondere das Lösen von Problemen für sie sehr motivierend sei. Sie sehe dies wie ein Rätsel, das es zu lösen gilt, um etwas Neues zu entwickeln. Durch diese Aspekte ihrer Arbeit sei sie automatisch motiviert. Auch weitere Personen äußerten gleich zu Beginn ihrer Antwort, dass ihnen die Arbeit vor allem Spaß mache und sie deshalb kein Problem hätten sich selbst zu motivieren (Person 9, Zeile 482).

Ein weiterer motivierender Punkt der Arbeit sei es, etwas Sinnstiftendes zu tun. Häufig wurde erwähnt, wie wichtig es ihnen sei, anderen Personen zu helfen und sie weiterzuentwickeln.

„[...] Ich stehe auf, weil ich mich mit mir selbst gut auseinandersetzen konnte in den vielen Jahren. Ich bin für mich authentisch, so wie man immer sagt, ich kann mich gut in den Spiegel schauen. (.). Ich tue Gutes im Leben, ich helfe Menschen täglich. Und somit ist das für mich Motivation für das Leben. Ich habe ein gutes Umfeld, ich habe Familie, ich habe Freunde, einen Job. Das können wirklich sehr sehr wenige sagen. Jetzt mache ich den Job seit 1986, und er hat mir immer Spaß gemacht. Und das ist das, was mich motiviert. Und es motiviert mich auch, dass ich die Menschen antreffe, denen ich in Krisensituationen gut weiterhelfen kann, und denen ich zuhören kann und denen ich Tipps und Ratschläge geben kann, als Coach, als Mentor, als Führungskraft, egal in welcher Funktion auch immer. Mir ist das ganz wichtig.“ (Person 1, Zeile 316-325)

Auch Person 6 sagte in diesem Zusammenhang, dass es sie vor allem motiviere, wenn sie wisse, dass sie etwas Sinnstiftendes tun würde: *„Wenn ich merke, das macht einen Sinn, das hilft anderen weiter.“* (Person 6, Zeile 368). Weiters folgerte die Person, dass es sie auch motiviere, dass sie dadurch einen gewissen Einfluss im Unternehmen habe und dadurch etwas verbessern könne (Person 6, Zeile 374-376).

Dieser Gestaltungsfreiraum wurde auch von vielen anderen Personen als motivierend angesprochen. Person 2 wechselte vor kurzem den Job und erzählte, dass es für sie besonders motivierend sei, nun etwas verändern zu können, da nun die nötigen finanziellen und personellen Ressourcen vorhanden seien. Sie könne jetzt ihr eigenes Team aufbauen und ihre eigene Linie einführen: *„Ich brauche für mich diesen Gestaltungsfreiraum. Der motiviert mich und vor allem auch die Wertschätzung für die Leistung dahinter.“* (Person 2, Zeile 336-338). Auch für Person 9 ist dies ein sehr prägender Aspekt.

„Dass ich das tun kann, was mir Spaß macht. Dass ich unabhängig bin, frei von (.). Hierarchien. Dass ich das Gefühl habe auf einer Ebene zu arbeiten, wo es kaum jemanden gibt, der mir reinredet. Es ist eine gute Unterstützung für das was ich tue, dass ich es umsetzen kann, dass das auch sichtbar wird. Dass man was bewegen kann, also sehr pragmatische Faktoren. Das was ich am meisten schätze, ist, dass ich die Kultur des Unternehmens bestimmen kann, beziehungsweise nicht bestimmen, sondern beeinflussen kann. [...] Das macht Spaß und es ist schön. Wenn es dann noch ein gutes Feedback von meinen Mitarbeitern gibt, dass sie das gerne tun, umso besser. (.). Das ist cool.“ (Person 9, Zeile 539-567)

Ein weiterer Aspekt, der oft erwähnt wurde, war die Zusammenarbeit mit den Kolleg:innen. *„Ein gutes Arbeitsumfeld motiviert mich auch [...]“* (Person 10, Zeile 381). Auch Person 7 hob dies in unserem Gespräch stark hervor.

„Dass wir als Team zusammenhalten und dass wir gemeinsam (.) das immer so schaffen, und schon immer erfolgreich sind. Also eigentlich wird es immer mehr, und das motiviert mich am meisten.“ (Person 7, Zeile 294-296)

4.2.1.2 Strategien zur Selbstmotivation

Mit dem Team oder Kolleg:innen zusammenzuarbeiten wurde auch als Strategie erwähnt, um sich selbst in herausfordernden Situationen zu motivieren. Person 2 geht beispielsweise neben dem Setzen einer persönlichen Deadline folgendermaßen mit Aufgaben um, die sie nicht unbedingt motivieren:

„[...] Es gehört halt gemacht, es hilft ja nichts. Was erledigt gehört, muss erledigt werden. Bei gewissen Aufgaben ist es ja auch oft so, dass es vielleicht jemanden im Team gibt, der wirklich für diese Aufgabe brennt. Und dann mache ich diese Aufgabe mit dieser Person gemeinsam. Auch das motiviert schon mal ungemein, wenn der andere motiviert ist ((lacht)).“ (Person 2, Zeile 322-326)

Bei der Antwort auf die Frage, ob sich die Gesprächspartner eher auf die positiven oder negativen Aspekte konzentrieren würden, war der einhellige Tenor, dass dies die positiven seien. Diese Einstellung wurde auch bei der Beantwortung anderer Fragen deutlich. Person 3 beispielsweise führte aus, dass auch ihr die Zusammenarbeit im Team immer weiterhelfen würde.

„Ich versuche zumindest, dass ich mir die positiven Dinge heraushole. (.) Immer sind sie nicht zu erkennen. ((lacht)) Wir machen auch häufig Gruppendiskussionen mit den Kollegen. Jeder hat zu einem Thema ein bisschen einen anderen Zugang. Jeder erkennt andere Dinge. Da ist das Team einfach besser als der Einzelne. Dadurch kommen auch oft wichtige Erkenntnisse, die dann in Summe das Ganze positiver erscheinen lassen.“ (Person 3, Zeile 272-276)

Auch Person 4 gab an, dass sie neben dem Aufschieben einer uninteressanten Angelegenheit in einem weiteren Schritt immer nach etwas Positivem suchen würde.

„(.) Ich schiebe es ein bisschen. Das gebe ich ehrlich zu. Damit der Druck dann so hoch ist, dass ich es machen muss (.), wenn es mich überhaupt nicht freut. Oder ich versuche die zweite Strategie. Dann versuche ich irgendetwas daran positiv zu finde, dass ich sage: Ok, da lerne ich das dabei oder da habe ich mit einem neuen Bereich zu tun. Ja (.), dass es mich ein bisschen begeistert.“ (Person 4, Zeile 566-570)

In diesem Zusammenhang gaben auch viele Personen an, dass sie bei einer uninteressanten Aufgabe nach einem Sinn suchen würden, um sie als interessanter wahrzunehmen. Person 5 beispielsweise erzählte:

„[...] Da hole ich mir mein Bild von wo anders rein und sag: Ok, die Mitarbeiter verlassen sich aber auf mich. Wie sie bezahlt werden, wie das Umfeld ist, dass alles funktioniert, sie vertrauen auf mich. Und deshalb ist das auch für mich verpflichtend, dass ich das dementsprechend erfülle. Ich lege dann meine Motivation bei einer solchen Aufgabe nicht für mich selbst aus, dass ich sage, jetzt habe ich etwas cooles Neues gelöst, sondern ich habe das Vertrauen von meinen Kolleginnen und Kollegen erfüllt.“ (Person 5, Zeile 466-471)

Nur eine Person (2, Zeile 338-339) gab an, dass für sie das Gehalt eines der höchsten Motivatoren darstellt. Allerdings gaben die meisten der befragten Führungskräfte an, dass sie sich selbst bei Erfolgen auch belohnen würden und dies auch ein Anreiz sei.

Bei der Thematik der eigenen Belohnung war die prägnanteste Antwort die „Zeit“. Viele Personen waren der Meinung, dass das größte Geschenk, dass sie sich selbst zu Belohnung machen würden, „Zeit“ wäre.

„[...] Es muss jetzt nicht immer Shopping sein, aber ich belohne mich dann halt schon gerne. Dass war vielleicht eine schwierige Phase und da gönne ich mir jetzt einfach einen Urlaubstag oder ich gehe früher nach Hause und treffe mich mit einer Freundin und plaudere mit ihr. Also dieses bewusst Zeit nehmen für sich selbst ist für mich eine Belohnung. Ich habe keinen 9 to 5-Job. (.)Zeit ist für mich etwas sehr Kostbares und sehr Wertvolles [...].“ (Person 1, Zeile 435-440)

Die eigene Belohnung wurde auch mit dem Gefühl der Zufriedenheit und des Stolzes in Zusammenhang gebracht. Manche Personen gaben auch an, dass allein dieses Gefühl schon eine Belohnung und damit auch eine Motivation für kommende Herausforderungen wäre. Dieses Gefühl würden sie sehr genießen.

„Wenn ich stolz bin, dann habe ich mit mir selbst mehr Freude, habe mehr Spaß daran. Man ist dann positiv motiviert und will dann gleich das Nächste wieder lösen, weil man etwas geschafft hat, auf das man stolz sein kann. Wenn man das geschafft hat, schafft man das Nächste auch wieder. Belohnung, dass ich sage, ich kaufe mir jetzt etwas oder ich fahre irgendwo hin, oder ich gehe ein paar Stunden früher nach Hause, nein, das mache ich eigentlich nicht.“ (Person 5, Zeile 480-485)

Außerdem kam es auch oft zu der Aussage, dass die Erfolge gerne mit anderen geteilt würden, entweder mit dem Team, weil man etwas gemeinsam erreicht hat, oder aber auch mit geliebten Menschen, die sich mitfreuen.

4.2.2 Positive Einstellung

Durch die Fragen aus dem Interviewleitfaden wurden die Personen dazu angeregt, über ihre eigenen Einstellungen beziehungsweise auch Gedanken in ihrem Arbeitsalltag zu reflektieren. Diese überschritten sich zu einem großen Teil.

Zusammenfassend kann ein großer Punkt hervorgehoben werden: die positive Einstellung der Personen. Alle befragten Führungskräfte gaben an, dass dies ein Aspekt sei, der sie in ihrer eigenen Führung aber auch in der Führung anderer Personen sehr stark beeinflussen würde.

„Es ist eine Einstellung, die kann man beeinflussen. Was soll ich Ihnen dazu sagen? Zufriedenheit, Dankbarkeit, Spaß am Leben – wenn ich das alles habe, dann kann ich auch meine Gedanken positiv beeinflussen. Also ich muss eine positive Einstellung zu meinem eigenen Leben und zu mir selbst haben. Dann kann man die Gedanken sehr wohl beeinflussen.“ (Person 1, Zeile 310-314)

Auch auf die Pandemie bezogen erwähnte Person 1, dass sie immer darauf achten würden, das Positive zu sehen und eine positive Einstellung zu bewahren, um keine negativen Gedanken aufkommen zu lassen.

„Wir sind eingeschränkt, aber jetzt nicht so eingeschränkt, dass wir krank werden. Ich sehe auch diese Situation trotz allem nicht als schrecklich an, sondern ich sehe das Positive. Ich sehe auch, dass die Sonne bald rauskommt, dass die Kennzahlen wieder retour gehen. ((lacht)) Wenn ich mir die ganze Zeit nur Schlechtes einrede, dann wird es mir auch schlecht gehen. Also mit Sicherheit meine positive Einstellung und meine Offenheit.“ (Person 1, Zeile 474-479)

Auch Person 4 stimmte dieser Betrachtungsweise zu, brachte aber auch den Aspekt des realistischen Blickwinkels mit ein.

„Ich glaube schon, dass es einfach leichter fällt, Ziele zu erreichen, wenn ich nicht im Vorhinein sage, das schaff ich ja sowieso nicht. ((lacht)) Also ich bin jetzt nicht zu 1000 % für Selffulfilling Prophecy und man kann alles schaffen. Es gibt Dinge, die man nicht schaffen kann. Ich werde auch nie Quantenphysiker werden, weil ich es einfach nicht kann und da kann ich jetzt fünf Mal sagen, ich denke positiv und ich visualisier das. Ich werde es trotzdem nicht werden, weil es einfach nicht meinen Talenten entspricht (.) Ja, ich glaub (.) von vorherein immer alles als

Hürde zu sehen, und zu sagen: „Das schaff ich eh nicht“. Das ist einfach nicht effizient. Man muss schon realistisch einschätzen, was schaff ich vielleicht wirklich nicht. Aber dann ist der zweite Schritt immer: Wo kriege ich die Hilfe her, damit ich es schaffe?“ (Person 4, Zeile 318-327)

In diesem Zusammenhang sahen viele Personen eine positive Einstellung auch als essentiell an, um eine Vorbildwirkung für ihre Mitarbeitenden zu haben und um motivierend auf diese zu wirken. Auch in diesem Punkt gingen viele Personen mit Führungsverantwortung zuerst auf ihre Mitarbeitenden ein und erst dann auf ihre persönlichen Erfahrungen.

„[...] Du als qualitativ hochwertiger Negativseher, hast keine Chance da vorne. Die Leute folgen dir dann nicht mehr. Das Vertrauen ist weg. Da gehört das schon dazu, dieses positive Denken. Ein geordnetes positives Denken ist schon ein Vorteil (.) für das Vertrauen der Mitarbeiter, dass sie dir auch folgen [...].“ (Person 9, Zeile 459-462)

Auch Person 6 war es ganz wichtig vor ihren Mitarbeitenden positiv zu bleiben und kein Drama aus der vorliegenden Situation zu machen. Diese positive Einstellung versuche sie an die Mitarbeitenden weiterzugeben. (Person 6, Zeile 305-314). Auch Person 2 schloss sich dieser Meinung an: *„Wenn ich da positiv gestimmt in dieses Projekt reingeh bzw. ich das selbst auch mittrage – dann verkauft man das auch so an seine Mitarbeitenden.“ (Person 2, Zeile 296-297)*

Allgemein waren die positiven Einstellungen und Überzeugungen von Führungskräften ein häufiges Thema. Alle Personen bestätigten, dass dies besonders in der Position als Führungskraft wichtig sei.

„Ja, sonst wäre ich nicht mehr da ((lacht)). Ansonsten würde ich die Arbeit hier nicht mehr machen. Ich habe auch schon oft das Feedback bekommen ‚Du siehst immer alles so positiv und dass das noch etwas wird.‘ Aber ja, das muss ich! In unserem Arbeitsumfeld, wir sind in der Produktentwicklung, bei der wir weltweit das Maß angeben, was man zu diesem Zeitpunkt entwickeln kann. Da muss man positiv nach vorne schauen. Wenn man glaubt, dass das, was es nicht gibt, nicht geht oder nicht gemacht werden kann, (.) dann bist du falsch auf diesem Platz. Dann wird das auch nichts werden.“ (Person 5, Zeile 253-259)

Außerdem waren sich die Personen darüber einig, dass Gedanken allgemein beeinflussbar wären. Ihre positive Einstellung könne also auch auf ihre Gedanken übertragen werden und ihr Verhalten beeinflussen.

„Da bin ich 100 % davon überzeugt. (.) Ich steuere alles vom Gehirn aus. Das kann ich so oder so machen. Da gibt es ein Zitat: ‚Achte auf deine Gedanken, es folgen ihnen Taten.‘ (.) Mehr brauche ich dazu nicht sagen. Es ist so.“ (Person 7, Zeile 266-268)

Auch Person 10 ist von der Wirkung überzeugt und verknüpfte dies auch mit der positiven Psychologie.

„Ich halte viel davon, wobei ich da selbst eine Lernende bin. Ich habe mich aber durch das Coaching sehr stark mit dieser Idee der positiven Psychologie auseinandergesetzt und ich halte wirklich sehr sehr viel davon. Auch wenn es ein bisschen gebraucht hat. Für mich war es im privaten Bereich, wo ich es sehr stark ausprobiert habe. Ich war da auch durchaus ein bisschen zögerlich. Wo ich sage: ‚Naja, wenn ich das manifestiere und mir wünsche und vor Augen führe? Keine Ahnung, ob sich das dann realisieren lässt.‘ Aber was ich wirklich glaube ist, dass deine Einstellung und auch deine, wie man so neudeutsch sagt, deine Vibes, dass das wirklich (.) einen Einfluss haben kann auf das Verhalten und der Überlegungen anderer Menschen. Deine eigene Wahrnehmung von Problemen zum Beispiel, also dass du sagst: ‚Ok, das ist jetzt nicht die schwarze Wand vor der ich steh. Keine Ahnung wie es da vorbeigeht aber, da ist jetzt eine Mauer. Schauen wir mal was wir machen können.‘ Ich glaube schon, dass das einen großen Einfluss hat. Da bin ich wirklich überzeugt davon.“ (Person 10, Zeile 290-302).

Wie in dem vorherigen Gesprächsauszug ersichtlich, spielt auch das Thema Training eine Rolle. Seine Gedanken positiv zu beeinflussen ist erlernbar und muss daher stetig geübt werden.

„Teilweise versuche ich es schon, ja. (.) Immer wieder gibt es Themen, die mir auffallen, über die man nachdenkt und rückblickend sieht, da könnte man sich mehr bemühen oder klarer werden oder was auch immer. Das sind Dinge, die für mich ein lebenslanger Prozess sind. Vor allem auch, wenn sich die Anforderungen immer wieder ändern. Das sieht man ja gerade jetzt. Das ist ein Prozess, eine never-ending story.“ (Person 3, Zeile 232-236)

4.3 Selbstorganisation

Die Interviews zeigten, dass sich die Personen in der Krise neu organisieren mussten und dadurch ihre Organisation eine neue Form annahm. Der Arbeitsalltag wurde in einer Art und Weise gestaltet, um diesen erfolgreich meistern zu können. Die Selbstorganisation der Führungskräfte aus der Stichprobe wurde in dieser Zeit noch einmal erheblich gefordert. Dabei wurden viele Themengebiete angeschnitten. Diese Kategorie besteht aus den Unterkategorien Dimension der Selbstorganisation, Zeitmanagement, Work-Life Balance sowie das eigene Hybridmodell, dass die Führungskräfte für sich selbst kreierten, um die meiste Effizienz zu schaffen.

4.3.1 Dimension

Alle Personen verbrachten ab März 2020 einen größeren Anteil ihrer Arbeitszeit im Home-Office als zuvor. Oft wurde erwähnt, dass es viel mehr Selbstorganisation brauchte als zuvor, um sich nicht ablenken zu lassen.

„[...] Im Home-Office muss man am Ende des Tages, sehr gut selbst organisiert sein, damit man sich nicht vertrödelt. (.) Viele Ablenkungen warten auf dich zu Hause, sei es ist die Waschmaschine, oder der Geschirrspüler, nebenbei wird gekocht. Das ist alles legitim, wenn es im Rahmen bleibt [...].“ (Person 2, Zeile 159-162)

Auch andere Personen erwähnten, dass man im Home-Office sehr diszipliniert sein und auch teilweise nach anderen Wegen suchen müsse, um zum gleichen Ergebnis zu kommen, auch wenn diese nicht so Spaß machen (Person 5, Zeile 239-241, Person 3, Zeile 325-332).

„Ja. (.) Diese Selbstorganisation habe ich selbst vorher nicht benötigt. Ich habe gewusst, wann ich im Büro sein muss und habe in den Tag hineingearbeitet. Ich war da oft auch ein bisschen gedankenverloren. Ein Beispiel wäre, dass man nicht immer gleich das Postfach aufmacht wenn ein E-Mail reinkommt. Also sobald eine neue E-Mail hereinkommt, schaut man sich diese gleich an. Wenn man jetzt eine Aufgabe erledigt, dann machst du die. Und wenn du fertig bist, dann schaust du wieder. Dass man sich wirklich bewusst Zeiten für Aufgaben nimmt. Also das ist echt erst durch das Home-Office gekommen bei mir. (.) Die Selbststruktur war vorher in diesem Ausmaß so nicht gegeben.“ (Person 2, Zeile 494-501)

4.3.1.1 Überblick behalten

In den Interviews wurde deutlich, dass es allen Personen in der Krise noch wichtiger war, in ihrer Tätigkeit den Überblick zu behalten. Um dies zu gewährleisten variierten jedoch die Herangehensweisen der befragten Personen. Beispielsweise erklärten viele Personen, dass sie sich alles aufschreiben würden. Ob Notizen bei Gesprächen oder Gedankengängen, alles wird verschriftlicht. So wie Person 2 ihre Antwort mit den Worten begann: *„Ich schreibe mir alles auf. Alles was ich mir nicht aufschreibe, passiert auch nicht.“* (Person 2, Zeile 361-362). Jeder hatte dabei eine eigene Art und Weise, um seine Aufgaben zu gliedern.

„Also ich bin ein Freund vom Aufschreiben. Ich schreibe alles auf, was mir wichtig erscheint und priorisiere dann. Ich teile dann ein in die wirklich dringenden Dinge, die sofort erledigt werden müssen. Manches ist wichtig, aber nicht so dringend. Und manches ist zwar dringend, aber nicht wichtig. Dadurch bleibt es vielleicht auch etwas länger liegen. Da habe ich meine eigene (.) Priorisierungsmatrix, wo ich die Dinge für mich priorisiere.“ (Person 3, Zeile 310-314)

Auch andere Tools werden dabei angewandt. Person 10 (Zeile 388) bevorzugt beispielsweise, ihre Gedanken zu clustern, während Person 9 (Zeile 685-695) ihren Schreibtisch in Zonen einteilt. Person 5 (Zeile 414-415) verwendet am liebsten Texteditoren, um den Überblick zu behalten. Viele Personen verwenden auch den Outlook-Kalender, in dem sie ihre Aufgaben, Notizen etc. eintragen, um ihren Tag zu strukturieren. Zusammenfassend wurde in den Gesprächen deutlich, dass alle Personen ihren eigenen Weg gefunden haben, um strukturiert arbeiten zu können.

Auch um ihre eigenen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren, griffen die Personen sehr häufig auf die Verschriftlichung dieser anhand von To-Do-Listen zurück.

„Nein, also diese Listen, was ich alles zu tun habe, sind meistens handgeschriebene Zettel, die am Schreibtisch liegen. Es ist immer schön, wenn ich etwas abhaken kann ((lacht)). Das führe ich schon, ja. Das sind meistens so kurzfristige Sachen. Wir haben ein Programmproblem oder wir haben mit einem Mitarbeiter ein Problem, um das ich mich kümmern muss, wir haben eine Ausbildung, die ich organisieren muss, da muss ich noch ein E-Mail schreiben. Diese Dinge schreibe ich mir schon auf. Ja, aber das Abhaken ist dann immer schön.“ (Person 6, Zeile 454-460)

Auch hier erwähnten Personen den Outlook-Kalender, um ihre Ziele festzuhalten. Außerdem sei es wichtig, immer wieder den Blickwinkel aus der Vogelperspektive einzunehmen, um zu sehen, wie weit die Zielerreichung schon vorangeschritten war.

„Ja, also Ziele versuche ich mir zu setzen und auch zwischendurch immer wieder so einen Sturz aus dem operativen Business rauszumachen. Was habe ich mir für ein Ziel gesetzt? Da muss ich mich vielleicht wieder etwas darauf fokussieren, sonst erreichen wir es einfach nicht.“ (Person 4, Zeile 477-480)

Bei dem Thema Ziele war jedoch auffallend, dass die Personen sehr unterschiedliche Auffassungen bezüglich der Bedeutung hatten. Es wurde durch den Interviewleitfaden nach dem Wort: „Selbstzielsetzung“ gefragt. Während eine Person nur die Weiterentwicklung der eigenen Karriere mit dem Wort verband, thematisierten andere nur jene Ziele, die vom Unternehmen vorgegeben wurden.

4.3.1.2 Arbeitsumfeld

Deutlich wurde auch, dass für viele Personen das Arbeitsumfeld sehr wichtig für die Erhaltung ihrer Organisation war. Besonders klar wurde das in der Pandemie. Bezogen auf das Arbeiten im Home-Office kam immer wieder das Thema Arbeitsplatz zur Sprache. Manche Personen funktionierten ihren Küchentisch zum Schreibtisch um und manche richteten sich ihr eigenes Büro ein. Hier waren die Meinungen sehr individuell. Person 2 beispielsweise berichtete, dass sie nach einer gewissen Zeit merkte, dass sie so nicht mit dem gleichen Output weiterarbeiten könne und sie eine Trennung zwischen Arbeitsplatz und Wohnbereich brauche. Diese fehlende Trennung war auch ein Grund, warum sie nicht aufhören konnte zu arbeiten, da die Arbeitsunterlagen immer im Blickfeld waren. Bei der Frage, was ihre größten Learnings aus der Zeit waren, kam die Antwort: *„Angenommen März 2020. (.) Ich hätte gleich sofort in ein richtig gutes Büro-equipment investiert ((lacht)).“ (Person 2, Zeile 538-539)*. Für viele Personen war es hingegen kein Problem direkt im Wohnbereich zu arbeiten. Person 1 bevorzugte dies sogar.

„Wenn wir zu zweit zu Hause sind, ist es schon so, dass ich im Wohnzimmer bin und (.) mein Mann oben im Büro. Aber ich bin auch diejenige, die dann mehr aufsteht und geht und beim Telefonieren geht, oder sich auch mal auf die Terrasse rausstellt. Diesen Freiraum brauche ich für mich, den braucht mein Mann nicht – der sitzt 5 Stunden auf seinem Sessel. Dazu bin ich zu quirlig, das geht nicht ((lacht)).“ (Person 1, Zeile 361-365)

Auffallend war, dass besonders jene Personen, welche im Laufe des Gesprächs auch von Kindern erzählt hatten, besonders darauf bedacht waren, Ruhe herstellen zu können, während sie gearbeitet hatten. Jene befragten Personen gaben an, dass sie nach der Zeit ein eigenes Büro bevorzugten.

Ein weiterer Punkt, der angeschnitten wurde, war die Kleidung im Home-Office. Sich bürotauglich zu kleiden sei auch ein Mechanismus, um ein Stück Normalität herstellen

zu können. Person 4 (Zeile 665-667) beispielsweise gab an, dass sie bis jetzt im Home-Office immer noch keine Jogginghosen tragen würde. Das sei ein absolutes No-Go. Auch Person 2 war dies sehr wichtig.

„Mir selbst hilft es vor allem, wenn ich mich dementsprechend kleide. Ich könnte niemals mit einer Jogginghose im Home-Office sitzen. Das wäre für mich persönlich nicht das richtige Arbeitsumfeld.“ (Person 2, Zeile 265-267)

4.3.2 Zeitmanagement

Diese Thematik zog sich durch alle Interviews. Viele Personen bestätigten, dass ihr Tag durch die vielen neuen Abstimmungstermine mit ihren Mitarbeiter:innen, gestreckt wurde. Die Personen merkten dadurch erst, wie viel Kommunikation sie normalerweise mit ihren Mitarbeitenden im Büro hatten. All jene Abstimmungstermine wurden zusätzlich zum alltäglichen Geschäft absolviert. Dies beschreibt zum Beispiel Person 2, die angibt, dass sie jene Zeit, die sie in den Jour-Fixe Terminen verbracht hatte, noch on-top zu ihrem normalen Arbeitspensum rechnen musste (Person 2, Zeile 252-253). Auch Person 1 schilderte, dass sie nach einem Arbeitstag im Home Office das Gefühl hatte, nichts von ihrer eigentlichen Arbeit erledigt zu haben, weil sie die ganze Zeit über in Kontakt mit ihren Mitarbeiter:innen stand:

„Diese ganzen Abstimmungen (.) sind mir vorher gar nicht so aufgefallen, dass das so intensiv war (.) - erst nachher dann vom Home-Office aus. Da habe ich mir manchmal gedacht: „Ich habe ja heute gar nichts erledigt, weil ich nur telefoniert habe.“ (.) Das ist etwas wo ich sag, das hat sich auf jeden Fall verändert. Man muss sich viel mehr austauschen, was man früher eigentlich zwischen Tür und Angel gemacht hat. (.) Das sind auch dann Ressourcen, die mir dann woanders fehlen. Also das Zeitmanagement und Organisation hat sich umstellen müssen.“ (Person 1, Zeile 154-160)

Um zu verhindern, dass die eigentliche Arbeit ins Hintertreffen gerät, achteten auch viele Personen darauf, den eigenen Kalender selbst steuern zu können. Dafür entwickelte jede Person ihr eigenes individuelles System. Person 7 war es beispielsweise sehr wichtig, die alleinige Kontrolle über ihren Terminkalender und damit ihrer Zeitplanung zu haben.

„Nein, wir haben keinen gemeinsamen Kalender. (.) Das ist der Vorteil. Also ich habe meine eigenen. Ich bin in einer Funktion, ich mache mir meine Termine selbst, also auch externe. Ich lass keine Sekretärin anrufen. Ich bin der Chef von

meinem Kalender selbst. Den Kalender habe nur ich (.) und ich brauche mich nicht rechtfertigen.“ (Person 7, Zeile 446-449)

Durch diese eigene Zeitplanung achteten die Personen auch darauf, sich Freiräume zu schaffen. Diese waren für Vor- oder Nachbereitungszeit oder aber auch dafür gedacht, die eigene Arbeit ungestört erledigen zu können. Eine Person nannte diese Zeiträume auch „Blocker“, die sie bei unaufschiebbaren Aufgaben verwendete. Beim Eintrag in den Outlook-Kalender wurden auch bereits die zu erledigenden Tätigkeiten genau definiert (Person 4, Zeile 467-468). Viele Personen schafften sich so zwischen den Meetings Freiräume. Im Gegensatz dazu verfolgte Person 2 folgende Vorgangsweise:

„[...] Mittlerweile habe ich auch gelernt, dass ich meine Termine blocken muss. Das heißt in der Selbstorganisation habe ich jetzt in den letzten Monaten am meisten gelernt. Ich muss darauf achten, dass ich möglichst wenig Leerphasen zwischen den Terminen habe. Ich blocke die Termine gerne so, dass ich z.B. am Vormittag einen Termin nach dem anderen habe. Dafür möchte ich dann vier Stunden am Stück Zeit haben, um Sachen aufzuarbeiten, Projekte zu erledigen. Diese Zeit brauche ich geblockt. Es hilft mir persönlich nichts, wenn ich dazwischen immer wieder mal eine halbe Stunde frei habe, da komme ich zu nichts. Diesen Zeitraum für die Aufarbeitung blocke ich dann in meinem Kalender. Ansonsten wird man in dieser Zeit belagert beziehungsweise wird dieser Zeitraum mit anderen Terminen belegt [...].“ (Person 2, Zeile 350-359)

Viele Personen sahen in dieser konsequenten Zeitplanung einen Lerneffekt, den sie durch die Pandemie und durch die Umstellung auf Home-Office erzielen konnten. Person 10 hingegen berichtete, dass sie sich zwar auch Zeiten in ihrem Kalender für ihre eigenen Aufgaben blocken würde, allerdings habe sie dies vor der Pandemie auch schon gemacht (Person 10, Zeile 404). Dies blieb in den durchgeführten Gesprächen allerdings die Ausnahme. Person 1 nannte eine konsequentere Zeitplanung eines ihrer größten Learnings, die sie in dieser Zeit hatte (Person 1, Zeile 517).

4.3.3 Work-Life Blending

Diese Unterkategorie ist stark mit der vorherigen Kategorie Zeitmanagement verwoben. Wie bereits erwähnt, gaben viele Personen an, dass ihr Arbeitstag länger geworden sei. Mit den Aussagen, der Tag sei intensiver geworden (Person 2, Zeile 213), es sei noch mehr geworden (Person 4, Zeile 235) oder die Zeit nach hinten sei länger geworden (Person 6, Zeile 414) lässt sich dies nur bestätigen. Zusätzlich erwähnten viele Personen, dass sich ihr Privatleben und ihr Arbeitsleben stark vermischt hätten. Person 2 sieht hier als förderliches Mittel die digitale Kommunikationsmöglichkeiten.

„[...] Was früher der klassische „9 to 5-Tag“ war, hat sich dadurch verändert, dass besonders in Zeiten des Home-Office, also wenn du räumlich nicht getrennt bist, versucht bist auch am Abend den Computer mal einzuschalten. Also der Computer wird eigentlich fast nicht mehr ausgeschaltet. Das Handy hat man sowieso immer in der Hand. Du bist halt sehr verleitet dazu, dass du den ganzen Tag immer verbunden bist. Früher hat man das Büro verlassen und damit konnte man das alles Abschütteln mit ‚Ich lass das jetzt zurück und schau mir das morgen wieder an.‘ So ist man im Home-Office auch am Abend eingedeckt. Ich meine im Grunde tut man es eh selbst und du trennst Berufsleben und Privatleben nicht mehr so strikt wie vorher. Und da muss ich sagen, dass es durch die Pandemie schon noch einmal zeitintensiver geworden ist beziehungsweise die Beziehung zwischen beruflich und privat verschmilzt noch mehr [...].“ (Person 2, 5, Zeile 213-224)

Auch Person 6 gibt an, dass im Home-Office die Hemmschwelle, zu einer unüblichen Tageszeit anzurufen, geringer sei. Dadurch verschmelzen diese beiden Lebensbereiche ebenfalls.

„[...] Wenn man dann daheim ist, dann hat man irgendwie keine Grenzen mehr. (.) Dann sitzt man halt um 6, um 7 oder um 8 auch noch, wenn einen etwas einfällt. Ah das könnt ich noch machen? Oder es ruft wer an. Es ist schon etwas anderes. Wenn ich hier um 6 aus dem Büro gehe, dann ruft mich meistens auch keiner mehr an, weil jeder weiß ich bin nicht mehr da. Aber im Home-Office ist die Hemmung geringer, anzurufen. Auch oft um 7 am Abend noch [...].“ (Person 6, Zeile 248-253)

Bei der Aussage, dass sich die beiden Lebensbereiche vermischen, waren sich alle Personen einig. Allerdings stellte dieser Umstand nicht für alle Gesprächspartner ein großes Problem dar. Person 9 gibt beispielsweise an, dass es ihr egal sei, ob sie statt acht Stunden nun zehn Stunden arbeiten würde. Auch zu einer unüblichen Tageszeit zu arbeiten, sei für sie nicht außergewöhnlich und kein Problem, da sich der Job so in das Privatleben integriert hätte (Person 9, Zeile 810-816). Im Gegensatz dazu wird es von anderen Personen sehr wohl als problematisch gesehen, wenn diese beiden Bereiche zu stark vermischen und dadurch keine Balance mehr besteht. Besonders jene Personen, die in ihren Antworten Kinder und Schulen erwähnt hatten, sahen dies problematisch.

„[...] Es ist natürlich vorher schon nicht so einfach gewesen die Balance zu finden und die Abgrenzung zu machen. Natürlich, je mehr das Office nach Hause

kommt, umso kritischer wird es auch. Das ist manchmal super, weil es praktisch ist, wenn man sich Wegzeiten erspart, weil man nebenbei mit einem Kind Hausübung machen kann. Man kann checken: Sind eh alle da? Haben sie etwas gegessen? Oder man schiebt schnell eine Lasagne ins Rohr. Dann aber auch zu sagen: ‚Ok, jetzt ist es aber Pause, jetzt ist Schluss.‘ Um 8 Uhr am Abend reicht es auch mal. Man muss sich nicht um 10 am Abend noch mal hinsetzen, wenn alle schlafen oder mit dem Laptop ins Bett gehen. Das ist ein bisschen schwierig.“ (Person 4, Zeile 235-243)

Auch rechtliche Aspekte aus dem Arbeitszeitgesetz wurden in diesem Zusammenhang erwähnt. Außerdem wurde auch hier in einer Antwort die erforderliche Eigenreflexion der Mitarbeiter:innen selbst angesprochen. Es benötige Selbstdisziplin, um einen Arbeitstag enden zu lassen.

„[...] Aber (.) es gehört auch eine Portion Selbstdisziplin dazu, sitzen zu bleiben aber auch irgendwann zu sagen: Jetzt ist es gut. Den Arbeitstag also auch einmal enden zu lassen. (.) Ich glaube, was am Anfang sehr stark war, war dieses sich verweben von privat und beruflich. Vor allem wie die Schulen noch zu waren. Man hat ein paar Stunden gearbeitet, dann hat man Mittagessen gekocht, dann wieder gearbeitet. Das ist eigentlich von unserem Arbeitszeitgesetz nicht vorgesehen. Die klare Trennung zwischen ich arbeite und ich habe Pause, die hat sich vermischt. Ich glaube, da sind wir jetzt schon auf einem guten Weg, dass die Mitarbeiter ausreichend Eigenreflexion haben und sich das gut für sich selbst einteilen.“ (Person 10, Zeile 162-170)

Obwohl Person 9 in einer Antwort sagte, dass es ihr egal sei, zu unüblichen Tageszeiten zu arbeiten, erzählte sie in dem Interview von ihrem üblichen Tagesablauf im Home-Office. Dies gab sie als Grund an, schnellstmöglich wieder ins Büro zurückkehren zu wollen.

„[...] Der Tag ist zeitlos und intervalllos vergangen und das ist dann doch relativ lang. Ich habe mich dann entschieden, wieder ins Büro zu gehen und auch die Mitarbeiter, soweit es geht.“ (Person 9, Zeile 271-273)

4.3.4 Hybridlösung

Wie bereits in vielen anderen Kategorien und Unterkategorien ersichtlich, sind alle befragten Führungskräfte sehr versiert, ihr eigenes Verhalten zu beobachten und aus diesem ihre Schlüsse zu ziehen, um ihre Effizienz und ihre Effektivität zu steigern. In allen Unternehmen gab es eine Form von Home-Office, insbesondere im ersten harten

Lockdown. In fast allen durchgeführten Gesprächen wurde allerdings von den Führungskräften die jeweilige Vorgehensweise thematisiert. Viele implementierten sehr schnell eine Hybridlösung für ihren eigenen Arbeitsalltag. In der Krisensituation wurde diese Entscheidung häufig mit den Mitarbeiter:innen begründet:

„[...] Aktuell ist es aber wieder so, dass wir mit nächster Woche wieder in den 100 % Home-Office-Modus wechseln aufgrund von Omikron, und der vorherrschenden Situation. Daher werden einige Personen aus meinem Team wieder für die nächsten Wochen zu 100 % im Home-Office sein. Ich selbst bin hier. Den Großteil der Zeit, ca. 95 % bin ich präsent. (.) Ich finde, dass diejenigen, die hier sind, schon einen Ansprechpartner vor Ort haben sollten [...].“ (Person 2, Zeile 129-134)

Dies war auch bei anderen Personen der Fall. Person 6 (4, Zeile 171-181) beispielsweise war zwar viel im Home-Office tätig, vertritt aber dennoch die Meinung, dass es in ihrem Job wenig effizient sei, da man als HR-Vertreterin vom Austausch mit den anderen Führungskräften lebe. Während ihre Mitarbeitenden also eher im Home-Office waren, bevorzugte diese Person das Arbeiten vom Büro aus, um für anderen Abteilungen jederzeit erreichbar zu sein. Dies war auch bei Person 8 der Fall, die im ersten Lockdown als Einzige die meiste Zeit im Büro war, um von dort aus alles zu koordinieren (Person 8, Zeile 194-195).

Person 9 (Zeile 165-168) hielt generell nicht viel von Home-Office. Sobald es nach dem ersten Lockdown wieder möglich war, veranlasste sie die Rückkehr aller Personen in das Bürogebäude, unter Berücksichtigung der notwendigen Rahmenbedingungen. Sie begründete dies mit der Erkenntnis, dass sie die Leute nicht mehr erreichen konnte.

„Was mich immer so beschäftigt, ist, dass Home-Office nur in geringem Ausmaß eine gute Alternative ist. (.) Für die Führung ist das eine Herausforderung. Eine Kamera ersetzt keine Nähe in einem Gespräch. Eine Kamera kann keine Gefühle wiedergeben, die man in der Zusammenarbeit einfach braucht [...].“ (Person 9, Zeile 131-134)

Ein Grund für die vielerorts sehr rasch präferierten Hybridlösungen war, dass man schnell erkannte, welche Arbeiten im Home-Office erfolgreich waren und welche sich eher als schwierig gestalteten. Dies war in fast allen Interviews ein sehr präsent Thema. Person 5 fasste dies in ihrer Antwort zusammen und erwähnte es am Ende des Interviews auch als ein persönliches Learning aus der Pandemie.

„Da muss man unterscheiden. Für die täglichen Themen, um die Projekte zum Erfolg zu bringen, um die zwischenzeitlichen Schritte rechtzeitig abzusichern, geht vieles von zu Hause aus. Wenn die Leute zu Hause sitzen, mit Videocall abstimmen

und so weiter. Das ist kein Problem, solange es bei diesen Themen bleibt. Schwieriger wird es dann, wenn es darum geht, neue Themen zu entwickeln oder knifflige Themen zu analysieren. Dann braucht man die Leute an einem Tisch. Es gibt zwar Tools, die anbieten, dass man so eine Art Whiteboard in den Videocall miteinbinden kann und so weiter, aber das ist weit nicht dasselbe, wie wenn man in einem Raum beieinandersitzt. Die notwendige Kreativität bei einer Problemlösung oder bei neuen Themen, die du brauchst, ist einfach gemeinsam in einem Raum nicht zu vergleichen mit Videocalls oder anderen Möglichkeiten. (.) Das ist es bei der Produktentwicklung. Bei der Teamentwicklung ist es auch eine Umstellung, weil ich es vorher gewohnt habe, die Leute selbst persönlich zu treffen [...].“ (Person 5, Zeile 141-152)

In vielen Fällen wurde auch angesprochen, dass das Arbeiten im Home-Office für manche Aufgaben auch als effizienter beobachtet wurde. Aussagen wie unter anderem *„Grundsätzlich gibt es auch in meinem Bereich Arbeiten, die man durchaus von zu Hause erledigen kann und dabei effizienter ist, als im Büro“* (Person 3, Zeile 205-206) oder *„[...] für Kopfarbeit ist es zu Hause viel besser“* (Person 7, Zeile 223-224).

Die Befragten waren sich in dem Punkt einig, dass beide Varianten, Office und Home-Office, Vorteile mit sich bringen würden und eine Hybridlösung oftmals entscheidend sei.

„[...] Für viele war es eben auch ein befreiteres Arbeiten, dass man sagt, an dem Tag, an dem ich Home-Office habe, also wenn ich es aufsplitten kann, dann mache ich bewusst diese Projekte, die eine hohe Konzentration erfordern bzw. auch wo ich einmal zwei oder drei Stunden in Ruhe und vertieft arbeiten muss. Wo einmal nicht die Türe aufgeht, wo einmal nicht das Telefon läutet oder wo nicht irgendein Kollege gerade im Moment vorbeikommt. Das ist schon ein sehr, sehr positiver Effekt.“ (Person 2, Zeile 102-108)

4.4 Umgang mit Herausforderungen

Wie bereits durch die letzten Kategorien ersichtlich, mussten sich die befragten Führungskräfte in der Pandemie den verschiedensten Herausforderungen und neuen Themenbereichen stellen. Diese rangierten von gesundheitlichen Aspekten bis hin zu Sicherheitsmaßnahmen aber auch persönlichen Angelegenheiten. Zudem war die gesellschaftliche Spaltung, welche sich teilweise in den einzelnen Teams bemerkbar machte, des Öfteren ein Thema. Wie Person 3 (Zeile 99-102) dies gut zusammenfasste: *„Es sind also schon viele einschneidende Maßnahmen passiert, (.) die den Alltag nachhaltig verändert haben.“* auch Person 2 (Zeile 70-71) merkte im Gespräch an, dass man sich gewzungenermaßen in vielen Bereichen von heute auf morgen umstellen musste.

Es war klar ersichtlich, dass Herausforderungen für Führungskräfte nichts Neues waren und sie diese auch nicht als etwas Negatives sahen. Für Person 2 beispielsweise stellten sie sogar etwas Normales dar.

„[...] Ich glaube, sobald man sich allen Aufgaben gewachsen fühlt, dann ist man eh schon falsch in dieser Position. Man braucht ein bisschen eine Herausforderung im Leben [...].“ (Person 2, Zeile 416-418)

Auch Person 1 beschrieb ihre Haltung zu Herausforderungen ganz eindeutig.

„[...] Ich komme aus großen Unternehmen, und ich bin mit Herausforderungen groß geworden. Ohne Herausforderung wäre, für mich, mein Tag langweilig. Ich brauche das. Ich brauche das für mich als Mensch. Und somit gehe ich damit auch leichter um. Das verursacht für mich keinen Stress.“ (Person 1, Zeile 257-260)

In folgenden Unterkategorien werden zum einen die Herangehensweise an Herausforderungen von den befragten Führungskräften erläutert sowie die dadurch definierten Weiterentwicklungspotentiale aufgezeigt. Abschließend werden jene Kompetenzen, Fähigkeiten beziehungsweise Einstellungen kurz dargestellt, welche von den Befragten besonders hervorgehoben wurden.

4.4.1 Bewältigungs- & Ausgleichsstrategien in der Krise

In den Interviews wurde immer wieder thematisiert, wie die Personen mit Führungsverantwortung an Herausforderungen oder an Situationen, denen sie sich nicht gewachsen fühlten, umgehen. Ein besonders oft angesprochener Aspekt war, zu Beginn einer solchen Krisensituation die Ruhe zu bewahren.

„Aber ich bin trotzdem selbst sehr ruhig geblieben in dieser Zeit. Ich habe keine Hektik aufkommen lassen. Ruhig bin ich nach vor. Man schafft alles.“ (Person 7, Zeile 66-68)

Andere Antworten beinhalteten auch die Aussagen, dass es wichtig sei, einen kühlen Kopf zu bewahren (Person 1, Zeile 409) oder, dass man nicht die Nerven verlieren dürfe und mit einer gewissen Gelassenheit an die Situation herangehen müsse (Person 8, Zeile 614-615).

Ein weiterer sehr häufiger in diesem Zusammenhang genannter Begriff, war das „Lösungsorientierte Handeln“. Wie Person 6 (Zeile 336) auf die Frage antwortete, wie sie auf Herausforderungen reagiere: *„Ich würde sagen, lösungsorientiert.“* Grundsätzlich waren alle Personen davon überzeugt, dass es für jedes Problem und für jede Herausforderung eine Lösung gäbe und man diese nur finden müsse. An diesem Punkt kam des Öfteren Sport als Ausgleichsmethode zur Sprache.

„Ja, ich denke in Lösungen. Also wie kann ich das lösen? (.) Momentan habe ich nichts, wo ich mich überhaupt nicht hinaussehe, das ist ja das Malheur. Man empfindet das ja dann schon gar nicht mehr als eine Herausforderung, sondern als normal. Normalerweise, bei richtig großen Herausforderungen, fahre ich viel mit dem Rad. Ausdauersport machen hilft, aber nicht im roten Bereich, sondern einfach so dahin. Ich kann extrem lange Sport machen. Ich bin Marathonläuferin und da kommt man in eine Phase, da denkt man nur mehr ganz klar [...].“ (Person 7, Zeile 340-346)

Außerdem gingen die Personen sehr strukturiert an die Angelegenheit heran. Die Personen gaben an, dass es ihnen sehr wichtig war, den Überblick zu behalten beziehungsweise sich in einem ersten Schritt den Überblick zu verschaffen. Außerdem erzählten die Personen, dass sie auch selbst reflektierten, warum sie in welcher Art und Weise auf eine Herausforderung oder ein Problem reagieren würden. Person 9 (Zeile 454) beispielsweise erwähnte in diesem Zusammenhang gewisse Triggerpunkte, die sie bereits identifiziert hatte. Auch Person 3 würde in der ersten Phase darüber nachdenken, ob es wirklich so sei oder ob sie nur momentan aus diesem Gefühl heraus so empfinden würde (Person 3, Zeile 334-335).

Die Herangehensweise an Herausforderungen hat sich durch die Pandemie laut den Aussagen der befragten Führungskräfte nicht viel geändert. Es sei allerdings eine Herausforderung, bei der sie etwas mehr unter Druck standen, weil es um die Gesundheit der Mitarbeiter:innen ging. Die Unterschiede, die sich ergaben, lagen zum einen im Lösungsansatz einer Herausforderung oder eines Problems, da sich die

Rahmenbedingungen des Arbeitsalltags verändert hatten, und zum anderen an der Geschwindigkeit, in der Entscheidungen notwendig waren.

„Die Herangehensweise nicht, die Geschwindigkeit der Umsetzung hat sich verändert. Die Notwendigkeit für frühe Entscheidungen, schnelle Entscheidungen, manchmal auch mit mehr Risiko. Das hat sich verändert. Die Überlegenszeit ist sicher wesentlich kürzer geworden. In vielen Bereichen musst du viel schneller reagieren.“ (Person 9, Zeile 534-537)

Allgemein waren viele befragten Personen davon überzeugt, dass man nicht zu lange warten sollte mit einer Entscheidung: *„Meistens ergeben sich diese Dinge dann im Zuge vom Tun.“* (Person 6, Zeile 466-467). Person 9 (Zeile 495-503) beschreibt hier beispielsweise einen Evaluierungsprozess, den sie vor jeder Entscheidung durchführen würde. Sie würde nicht bedenkenlos losstürmen, da auch andere Personen involviert wären und sie diese berücksichtigen wolle. Allerdings würde dies nur einen geringen zeitlichen Aufwand benötigen, um die Grundfragen zu klären, bevor es in die Umsetzung ginge. Auch Person 1 geht ähnlich in dieser Situation vor.

„Nein. Nein. (.) Die Herangehensweise nicht, weil da bin ich wirklich sehr strukturiert. Ich erkenne das Problem. Meistens habe ich relativ rasch auch Lösungen und gehe es an. Ich gehe jede Herausforderung an. Währenddessen merke ich, wo ich hingehere und sehe, da muss man vielleicht noch einmal rechts oder links abbiegen oder eine andere Methodik anwenden. Das mache ich aber am Weg. Der Stillstand bedeutet in Wirklichkeit viel Unsicherheit im Team. Da gehe ich lieber relativ rasch einen Schritt, auch wenn ich nachher dann einen Seitschritt machen muss, aber man geht vorwärts.“ (Person 1, Zeile 280-286)

Ein weiterer oft erwähnter Aspekt war, dass bei Problemen oder Herausforderungen die Hilfe anderer hinzugezogen werde. Es herrschte Einigkeit in dem Punkt, dass sich im Austausch mit anderen oftmals Lösungen abzeichnen würden.

„Es kommt darauf an. Ich bin, auch wenn es jetzt vielleicht nicht so wirkt, eigentlich schon ein ziemlich analytischer Mensch. Also ich wäge schon sehr schnell Pro und Contras von Situationen und Strategien ab. Mir hilft es auch, mich immer mit anderen auszutauschen und das durchzuspielen und zu sagen: „Ok, welche Möglichkeiten haben wir? Welche Handlungsoptionen liegen am Tisch? Was ist sinnvoll? Was glauben wir aufgrund von unseren Erfahrungen und unseres Wissens nach, führt dorthin wo wir hinwollen?“ ((kurze Unterbrechung)). Also das hilft mir sehr. Ich habe vor kurzem mit einer anderen Führungskraft gesprochen. Der hat gesagt: Entscheidungen, die man im Team trifft, sind immer die besten und

da habe ich mir gedacht, da hat er eigentlich (.) in sehr vielen Fällen recht. Ich würde sagen zu 80 % ist das sicher so.“ (Person 4, Zeile 330-339)

Den Personen mit Führungsverantwortung war auch bewusst, dass sie sich Hilfe holen konnten, ohne ihr Gesicht zu verlieren. Alle Personen gaben an, dass sie sich an Kolleg:innen, Vorgesetzten, externe Coaches oder aber auch an Personen im privaten Bereich wenden und um Hilfe bitten konnten. Wichtig sei vor allem, Probleme offen und transparent zu kommunizieren.

„Ich suche mir Hilfe und ich habe mittlerweile gelernt auch zu sagen, (.) dass ich was nicht kann. Also wenn ich mit Hilfe oder Unterstützung nicht weiterkomme und mich nicht mehr irgendwie durchhanteln kann, habe ich keine Scheu mehr zu sagen, das kann ich nicht. Oder, ich bitte darum, es jemanden anderen zu geben oder gemeinsam zu machen oder ich kann einen Teil davon machen, aber ich schaff es vielleicht nicht allein (.). Mit zunehmendem Alter verliert man ein bisschen die Eitelkeit ((lacht)). Das hilft.“ (Person 4, Zeile 535-540)

Außerdem war sich auch jede im Klaren darüber, dass sie nicht allwissend sei, auch nicht als Führungskraft. Dieser Punkt wurde auch sehr oft angesprochen.

„Ich hole mir Hilfestellung, ganz einfach. Entweder intern also zum Beispiel durch einen Kollegen oder durch eine Kollegin, die vielleicht auch vom Fachbereich kommt. Ich weiß nicht alles herinnen ((lacht)). Also es gibt schon viele Themenbereiche, wo ich einfach nicht das Wissen habe [...].“ (Person 8, Zeile 543-546)

4.4.2 Lerneffekte

Oftmals wurden auch Erkenntnisse erwähnt, die durch die Pandemie erlangt wurden. Viele berichteten, dass es am Anfang sehr wohl eine Umstellung gewesen war, jedoch nach einer Zeit zur Routine wurde.

„Ja genau, es wird zu einem neuen Normal ((lacht)). Es ist am Anfang eine Umstellung, aber nachher wird es zur Gewohnheit und ich möchte heute dieses MS-Teams gar nicht mehr missen.“ (Person 1, Zeile 202-204)

Die Erfahrungswerte, die die Personen aus dieser Situation und dieser Krisenzeit erlangt hatten, wurden durchwegs als positiv wahrgenommen. Wichtig sei immer, lernend zu bleiben, wie Person 9 sagte. Man solle alle Situationen reflektieren und daraus ableiten, welche Veränderungen man an seinem Verhalten setzen müsse (Person 9, Zeile 127).

Dies war auch bei Person 1 eine Erkenntnis. Sie beschrieb, dass es am Anfang durchaus eine Umstellung war, die Kolleg:innen nicht mehr direkt um sich zu haben. Nach einer gewissen Zeit würde man sich aber anpassen und auch lernen damit umzugehen.

„Am Anfang war es eine Umstellung und jetzt mittlerweile ist es genauso Gewohnheit wie es mein vorheriger Weg war, mich zu organisieren. Das ist mein neuer Weg. Aber man muss ihn tun.“ (Person 1, 168-170)

4.4.2.1 Selbstvertrauen

Deutlich wurde in den Gesprächen auch, dass Personen mit Führungsverantwortung ein gewisses Selbstvertrauen in der Krise gewonnen haben. Die Angst vor einem Versagen wäre in einer solchen Situation nicht förderlich und man solle an sich selbst glauben, wie Person 4 (Zeile 693) sagte.

Auch Person 10 (Zeile 495-499) beschrieb, dass sie im Vergleich zu der Zeit vor der Pandemie nicht mehr das Gefühl verspüren würde, noch mehr erreichen zu müssen. Der Druck, immer schneller, höher und weiter gehen zu müssen sowie der externe Vergleich mit anderen wäre, fast wie von selbst abgefallen. Auch sie habe gelernt, mehr auf ihre Gefühle zu vertrauen.

„[...] Was ich auch so ein bisschen für mich überlegt habe ist, dass die Pandemie eines bei mir gemacht hat, vielleicht bei anderen auch. Man war mehr auf sich selbst zurückgeworfen (.) und hat dadurch gelernt sich selbst und seinen Gefühlen mehr zu vertrauen. Das ist etwas, was ich durchaus wahrnehme, und bei anderen auch [...].“ (Person 10, Zeile 349-352)

4.4.2.2 Erfahrung

Viele Personen berichteten auch, dass ihnen bisherige Erfahrungen geholfen hätten, mit der Krisenzeit, welche durch COVID-19 ausgelöst wurde, umzugehen. Person 8 beispielsweise sagte, dass sie heute viel entspannter an Problemstellungen herangehen würde als wie zu Beginn ihrer Karriere. Sie definierte auch die Gelassenheit, mit der sie an die Situation herangetreten war, als ein Attribut, das sehr förderlich im Umgang mit der Situation war.

„Ja doch eine gewisse Gelassenheit, sage ich jetzt mal. (.) Und auch, wenn etwas herausfordernd ist, nicht die Nerven wegschmeißen. (.) Relativ rasch trotzdem zu versuchen, zu entscheiden, damit die Problematik abgeschlossen ist. Dann kann man sich anderen Dingen zuwenden. Das versuche ich schon so zu machen. Aber eher die Gelassenheit. Es ist aber sicher auch, dass das mit der Erfahrung

zusammenspielt. Ich war sicher vor 20 Jahren nicht so gelassen, wenn ich vor einer Herausforderung gestanden bin.“ (Person 8, Zeile 614-619)

Person 4 hatte bereits vor dem Lockdown Erfahrungen mit Home-Office. Dies sah sie auch als klaren Vorteil gegenüber anderen Führungskräften, da ihre Familie auch schon daran gewöhnt war (Person 4, 210-215). Auch Person 10 brachte ihre bereits gemachten Erfahrungen in das Gespräch mit ein.

„Ich nehmen sie an ((lacht)). Es ist vielleicht auch ein Aspekt meiner Lernreise in die Positive Psychologie. Ich habe mir früher immer furchtbar viele Gedanken gemacht und viele, wenn dann, dieses, jenes, Querverbindungen. Dann bist du in einem Konstrukt gefangen, wo man sagt, da kann ich jetzt links oder rechts gehen. Das mach ich nicht mehr. Ich mache Schritt für Schritt. Sage ok, wie spürt es sich für mich an. Und dann mach ich es. (.) Damit fahr eigentlich ganz gut, indem ich nicht zu weit vor denke und nicht zu viele Konsequenzen berücksichtige. Also mögliche Konsequenzen. Schon wenn man weiß, das hat eine Konsequenz, dann natürlich aber, dieses was könnte denn das für Auswirkungen haben. Nämlich das "könnte", das gewöhne ich mir schrittweise ab [...].“ (Person 10, Zeile 305-313)

4.4.2.3 Digitalisierung

Auch das Thema „Digitalisierung“ wurde von den befragten Führungskräften immer wieder angeschnitten. Während Person 2 in ihrer Arbeitsweise schon sehr digital aufgestellt war und dies auch als großen Vorteil in der Pandemiesituation sah, wurde anderen bewusst, dass sie dies im Unternehmen vorantreiben mussten. Auch andere Abteilungen sähen nun die Veranlassung, mehr Wert auf die Digitalisierung der Unterlagen zu legen (Person 2, Zeile 96-102).

Die fehlende Digitalisierung wurde auch als Grund genannt, warum die Personen nicht überwiegend ins Home-Office wechseln konnten. Auch dieser Umstand war einer der Lerneffekte, der aus der Pandemie gezogen wurde.

„Ja also ich wollte noch sagen, dass sich im Zuge der Digitalisierung, natürlich schon viel getan hat. Wir versuchen jetzt viele Dinge einfach einzuscannen und auf ein gemeinsames Laufwerk zu legen, damit jeder in der Abteilung auch Zugriff hat. (.) Die Ordner verschwinden immer weiter, weil man die Dinge ablegt. In der Personalabteilung sind natürlich noch viele Ordner, weil wir bei den Verträgen und Vereinbarungen noch das Original brauchen. Auf das kann ich nicht verzichten. Aber wir versuchen, viele andere Dinge die besprechungsrelevant sind nicht mehr in Papierform zu haben, sondern auf ein gemeinsames Laufwerk zu

speichern, wo alle Personen aus der Abteilung Zugriff haben.“ (Person 6, Zeile 201-208)

4.4.3 Wichtige Kompetenzen, Fähigkeiten und Einstellungen in Krisenzeiten

In den durchgeführten Gesprächen kamen auch immer wieder verschiedene Kompetenzen oder Fähigkeiten zur Sprache, die die Personen in der Krisenzeit für besonders zielführend hielten. Die Antworten variierten hier sehr stark, wobei sich manche Themengebiete des Öfteren wiederholten.

Allen voran, wurde häufig erwähnt, dass die Personen ihre Flexibilität beziehungsweise Agilität in dieser Zeit sehr schätzten. Person 2 (Zeile 471-472) beschrieb, dass es in der Krisenzeit vor allem Agilität und Spontanität, sowohl von ihr selbst als auch von ihrem Team, gebraucht habe. Auch Person 7 (Zeile 84) sah ihre Flexibilität als sehr wichtig an: *„Ja, da muss man flexibel sein, sonst darf man keine Führungskraft sein“*. Person 1 hingegen meinte, dass sie durch diese Krisenzeit eine neue Flexibilität gewonnen hätte.

„[...] Du kannst auch kurze Sequenzen, so ein zweistündiges Meeting, über dieses MS Teams abhalten und du hast wieder alle beieinander. Also diese Flexibilität, das ist auch ein Learning, was ich auch gar nicht mehr missen möchte. Es erzeugt zusätzliche Tools der Führung, (.) die wirklich einen Mehrwert bringen [...].“ (Person 1, Zeile 524-528)

Auch das Durchhaltevermögen und die Resilienz der Personen wurde häufig genannt. Wie Person 10 (Zeile 472-473) erzählte: *„Ich glaube am meisten habe ich von meinem Durchhaltevermögen und Durchhaltefähigkeit profitiert. Auch, weil es mich am Anfang doch gerüttelt hat.“* Auch im Interview von Person 4 (Zeile 639) kam dieser Aspekt hervor, wobei sie hier als Ventil vor allem ihren Humor sieht. Weiters gibt Person 7 (Zeile 526) an, dass sie immer schon ein großes Durchhaltevermögen gehabt und ihr dies in der Situation sehr geholfen habe.

Aber auch andere Kompetenzen wurden erwähnt. Es fielen unter anderem Begriffe wie Teamfähigkeit, Transparenz und Ehrlichkeit, Ruhe bewahren, fachliche Kompetenz (Person 2, Zeile 45) sowie die soziale Kompetenz (Person 1, Zeile 38).

5 Diskussion

Abschließend werden in diesem Kapitel die empirischen Ergebnisse des Forschungsprojekts zusammengefasst und mit den theoretischen Grundlagen verknüpft. Auf dieser Basis sollen die beiden definierten Forschungsfragen beantwortet werden. Weiteres folgt eine kritische Reflexion der Limitationen der Arbeit sowie ein Blick in die Zukunft, indem Implikationen für die Praxis dargestellt werden.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit den Self-Leadership-Kompetenzen von Führungskräften in Krisenzeiten sowie mit der Frage, inwieweit sich diese durch die Pandemie verändert haben. Um auf diese Fragestellung Antworten zu generieren, wurden zehn teilstandardisierte Expert:innen-Interviews mit Führungskräften geführt. Durch die Auswertung der Ergebnisse nach der Themenanalyse von Froschauer und Lueger (2020) konnten vier Hauptkategorien mit den jeweiligen Unterkategorien identifiziert werden.

Die erste Hauptkategorie thematisiert die Fokusse in der Krise, die von den befragten Führungskräften gesetzt wurden und in den durchgeführten Interviews sehr präsent waren. Auch die Unterkategorien, welche diesem Punkt zugeordnet wurden, waren in jedem einzelnen Gespräch ein Thema. Dies zeigt, dass diese Aspekte für die befragten Personen einen sehr großen Stellenwert hatten. Darunter fielen beispielsweise ihre Mitarbeitenden. Diese standen in der Krisenzeit für die befragten Führungskräfte im Vordergrund. Dieser Fokus wurde von den Personen immer wieder hervorgehoben. Auch das Thema „Führen auf Distanz“, das für viele Personen etwas Neues darstellte, war ein häufig angesprochener Aspekt. Der eigene Umgang mit Kontrolle und Vertrauen gegenüber ihren Mitarbeitenden beschäftigte viele Führungskräfte, besonders am Beginn der Krise, da es eine große Umstellung für sie bedeutete. Hier verfolgten aber beinahe alle Personen den Weg des Vertrauens, zumindest so lange, bis ihnen das Gegenteil bewiesen werden würde. Erst dann müsse man etwas ändern und auf mehr Kontrolle umstellen. Auch die Fehlerkultur im Unternehmen und im Team wurde sehr oft von den Befragten eingebracht. Dies stand zwar nicht häufig im unmittelbaren Zusammenhang mit der Krise, allerdings wurde diese Thematik von den Personen selbst eingebracht. Aus diesem Grund wurde sie in die Analyse mit aufgenommen. Besonders wichtig sei in einer stabilen Fehlerkultur der Zusammenhalt im Team sowie eine transparente Kommunikation. Aber auch der persönliche Umgang mit eigenen Fehlern wurde intensiv behandelt. Hier kam es zu sehr unterschiedlichen Antworten. Während es einem Teil der Befragten eher leicht fällt die eigenen Fehler abzuhaaken, benötigt es bei dem anderen Teil sehr

viel Zeit, um damit umgehen beziehungsweise abschließen zu können. Weiters wurden auch die Zusammenarbeit sowie die Teamarbeit erörtert. Die befragten Führungskräfte waren sich bewusst, dass sie grundsätzlich nicht viele Aufgaben allein bewältigen würden und immer mit ihren Mitarbeitenden in Kontakt standen. In diesem Zusammenhang war auch das Thema Kommunikation sehr wichtig. Häufig flaute der Kontakt im Team und mit den Mitarbeitenden etwas ab. Dadurch sahen viele es als ihre Aufgabe an, die Kommunikation in der Krisenzeit zu fördern. Viele gaben an, dass die fehlende Kommunikation und die Distanz auch dazu führten, dass Probleme von den jeweiligen Mitarbeitenden weit weniger angesprochen wurden und sich diese dadurch aufstauen und eine Unzufriedenheit entstehen würde. Eine weitere Konsequenz war, dass die Führungskräfte weniger Feedback als zuvor bekamen und dadurch keinen Eindruck mehr über ihr eigenes Verhalten von außen erhielten.

Ein weiteres Thema, das durch die durchgeführten Gespräche deutlich wurde, war die hohe Selbstreflexion der befragten Personen. Es stellte für keine Person ein Hindernis dar, auf die Fragen aus dem Interviewleitfaden zu antworten und auch über ihre Probleme und deren Konsequenzen zu sprechen. Der Bereich Selbstmotivation wurde sehr stark thematisiert. Hierbei nannten die Personen häufig jene Aspekte, die sie persönlich motivierten. Dabei wurde deutlich, dass die interviewten Personen sehr wenig Motivation von außen benötigten. Sie fanden bereits in der Aufgabe beziehungsweise in ihrer Tätigkeit selbst die Motivation und den Anreiz zu arbeiten. Weitere motivierende Faktoren stellten die Zusammenarbeit mit dem Team, der freie Gestaltungsfreiraum in der Tätigkeit sowie die sinnstiftende Arbeit dar. Jene Aspekte wurden von den Personen als besonders motivierend definiert. Weiters wurden auch jene Strategien, welche verwendet wurden, um sich selbst zu motivieren, geschildert. Beispielsweise implementierten sie gezielt jene motivierenden Aspekte in eher negativen Situationen, um sich selbst mehr zu motivieren. Die Personen gaben auch einstimmig an, dass sie versuchen würden, sich eher auf die positiven Aspekte einer Aufgabe zu konzentrieren. Außerdem wurde der Punkt der Selbstbelohnung thematisiert. Hierbei wurde vor allem der Aspekt der Zeit genannt. Viele Personen gaben an, dass Zeit für sie etwas Kostbares sei, und diese gerne als Belohnung herangezogen werde. Auch das Gefühl des Stolzes und der Zufriedenheit sowie das Gehalt wurden in diesem Zusammenhang erwähnt.

Ein weiterer Punkt, der sehr häufig in den Gesprächen aufkam, war die positive Einstellung der befragten Führungskräfte. Besonders im Hinblick auf die Pandemie und die Krisensituation gaben allesamt an, dass ihnen eine positive Einstellung sehr geholfen hätte. Dies sei zum einen wichtig, um selbst nach vorne zu schauen, aber auch um eine Vorbildwirkung für die Mitarbeitenden zu haben. Auch hier war somit der Aspekt

„Mitarbeiter:innen“ in der Krisensituation sehr präsent. Außerdem stimmten alle bei einer Interviewfrage der Aussage zu, dass man die eigenen Gedanken beeinflussen und damit das eigene Verhalten bis zu einem gewissen Grad steuern könne. Allerdings wendeten die befragten Führungskräfte gleichsam ein, dass dies sehr viel Training benötigen und nicht spontan funktionieren würde.

Auch die Selbstorganisation der Personen wurde sehr häufig thematisiert. Durch die Krisensituation kamen viele Themen auf, die diese vor eine Probe stellten und daher eine starke Fokussierung der befragten Führungskräfte bedingten. Entscheidend sei vor allem, den Überblick über die Tätigkeiten zu behalten. Häufig wurden dafür Notizen aber auch Gedankencluster, Texteditoren oder der Outlook Kalender verwendet, um die eigenen Aufgaben und Termine zu koordinieren. Auch TO-DO Listen werden von vielen Personen geführt, um den Überblick nicht zu verlieren. Weiters kam auch das Arbeitsumfeld zur Sprache. Besonders durch die neue Situation im Home-Office war der Arbeitsplatz für viele Personen ein wichtiger Punkt, um ihre Organisation zu erhalten. Die Meinungen gingen hier allerdings auseinander. Während es manchen Personen ein großes Anliegen war, einen geschlossenen Raum für ihr Büro zu Hause zu haben, stellte es für andere Personen kein Problem dar, im Wohnraum ihren Tätigkeiten nachzugehen. Weiters wurde in diesem Zusammenhang auch von manchen Personen die Wichtigkeit, eine korrekte Kleidung im Home-Office zu tragen, angesprochen.

Dieser Kategorie wurden auch andere Themen wie das Zeitmanagement und die Work-Life Balance zugeordnet. Die Personen räumten ein, dass das Ausmaß, in dem sie auf ihre Selbstorganisation achten mussten, in dieser Zeit viel größer war als zuvor. Dadurch implementierten viele auch sehr früh Hybridlösungen, als Mischung aus Home-Office Phasen und Bürozeiten, die ihnen für ihre Produktivität am geeignetsten erschienen. Viele begannen auch damit, sich Freiräume in ihrer Zeitplanung zu schaffen, um ihre Zeit nicht ausschließlich in Videomeetings zu verbringen, sondern auch ihre eigenen Tätigkeiten erledigen zu können. Weiters hielten es viele für bedeutsam, die Oberhand über ihren eigenen Kalender zu behalten, um nicht von anderen Personen „verplant“ zu werden. Die befragten Führungskräfte schafften es relativ rasch, sich ein System zurechtzulegen, das für sie am besten funktionierte. Dies war zwar häufig ähnlich, unterschied sich aber dennoch in einigen essenziellen Punkten. Damit einher geht gleichzeitig auch die Vermischung von Berufs- und Privatleben. Ein Phänomen, das viele Personen thematisierten. Durch die digitalen Kommunikationsmittel sei man auch im Home-Office jederzeit erreichbar, wobei im Lockdown auch die Hemmschwelle in manchen Unternehmen fiel, zu eher unüblichen Zeiten anzurufen. Auch hier unterschieden sich die

Aussagen. Während manche Personen es präferierten, spontan und flexibel zu sein, wünschten sich andere eine stärkere Trennung zwischen den beiden Bereichen.

Abschließend wurde eine Kategorie zum Thema „Herausforderungen“ gebildet. In dieser werden die Herangehensweise der befragten Personen an die krisenbedingten Herausforderungen thematisiert. Wichtig war in diesem Zusammenhang, dass die Führungskräfte keine Scheu davor hatten, sich bei Problemen Hilfe zu holen. Weiters wurden in dieser Kategorie die Lerneffekte, die die Personen aus der Pandemie und den Herausforderungen beschrieben, zusammengefasst. Darunter fällt ein höheres Selbstvertrauen, die Erfahrungswerte sowie eine veränderte Sichtweite zum Aspekt der Digitalisierung. Abschließend wurde in den Interviews auch nach den Kompetenzen gefragt, die die Personen selbst als förderlich in der Krisensituation sehen würden. Hier erwähnten viele Interviewteilnehmer:innen zum einen Flexibilität und Agilität, aber auch ein gewisses Durchhaltevermögen sowie Resilienz. Weiters wurden Begriffe wie Teamfähigkeit, fachliche Kompetenz, soziale Kompetenz sowie Ehrlichkeit und Transparenz aufgezählt.

5.2 Interpretation der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen

Die Forschungsfragen, auf denen diese Masterarbeit basiert, werden folgend anhand der Literaturrecherche der Grundlagenliteratur sowie der durchgeführten empirischen Datenerhebung geprüft.

- 1. Wie führen sich Personen mit Führungsverantwortung in Krisenzeit selbst?**
- 2. Wie haben sich die Self-Leadership-Maßnahmen und -Kompetenzen von Führungskräften im Zuge der Pandemie verändert?**

Hinsichtlich der Beantwortung der Forschungsfragen muss festgehalten werden, dass die proaktive Selbstführung bei den befragten Führungskräften, besonders in der ersten Zeit der Krise, nicht im Fokus stand und eher einen nebensächlichen Charakter besaß. Dies wird in der vorliegenden Forschungsarbeit durch die Kategorien „Fokus in der Krise“ aber auch „Umgang mit Herausforderungen“ deutlich. Im Vordergrund standen für die Personen in dieser Krisenzeit vor allem ihre Mitarbeiter:innen. Dies legt nahe, dass die Personen in dieser Zeit einen transformationalen Führungsansatz verfolgten. Dieser zeichnet sich durch die vier I's aus: die inspirierende Motivierung, die idealisierte Einflussnahme, die intellektuelle Stimulierung sowie die individualisierte Berücksichtigung beziehungsweise die individuelle Mitarbeiterorientierung (Peters, 2015, S. 56). Dieser

Fokus wurde von den befragten Personen in den Interviews immer wieder hervorgehoben und als wichtiger als das eigene Zeitmanagement statuiert. Dies könnte auch mit der 2-Faktoren Theorie verknüpft werden (Herzberg et al., 1959). Die Führungskräfte gaben an, dass sie stets darauf achteten, wie es um den Zustand ihrer Mitarbeitenden bestellt war. Sie beobachteten sie mehr, um herauszufinden, ob die Mitarbeitenden eine Unzufriedenheit entwickelten oder nicht.

In den Ergebnissen wurde deutlich, dass jene Self-Leadership-Strategien, welche bereits in der Literatur definiert wurden, auch in der Krise erkennbar sind. In der Literatur werden, wie bereits im Theorieteil angeführt, drei verschiedene Bündel an Strategien unterschieden: natürliche Belohnungsstrategien, konstruktive Denkmusterstrategien sowie verhaltensfokussierte Strategien. Diese wurden auch in den durchgeführten Gesprächen zu einem gewissen Ausmaß thematisiert. Ein großes Thema war die Motivation beziehungsweise die Selbstmotivation der befragten Führungskräfte. Dies ist auch Teil der natürlichen Belohnungsstrategien. Diese besagen, dass Personen selbst die positiven Gefühle fördern und dadurch auch Situationen schaffen, in denen sich motivierende Aspekte ergeben. Diese Strategie ergab sich auch in den Gesprächen. Personen gaben beispielsweise an, dass sie bei jenen Aufgaben, die sie nicht direkt motivieren würden, auf jene Aspekte konzentrieren, die sinnstiftend für die Zukunft oder für ihre Mitarbeitenden sind. Allgemein kann auch aus den Erzählungen der Befragten abgeleitet werden, dass alle durch die Arbeit selbst motiviert werden und diese ihnen Spaß macht. Nur vereinzelt gaben Personen an, dass auch die monetäre Entlohnung ein starker Motivator sei. Grundsätzlich verwenden die befragten Führungskräfte durchaus Strategien, welche den natürlichen Belohnungsstrategien zugeordnet werden können. Dies ist auch in einer Krisensituation der Fall (Manz & Sims, 2001, S. 97f.).

Alle Personen hatten ferner eine große Gemeinsamkeit. Sie alle bekräftigten, sich durch neue Herausforderungen nicht aus der Ruhe bringen zu lassen. Die Ruhe und Gelassenheit im Umgang mit der Krise und den benötigten Veränderungen stellten sich zwar bei manchen nicht sofort ein, im Laufe der Zeit jedoch bei jeder Person. Außerdem waren sich alle einig, dass eine solche Situation nur mit einer positiven Einstellung zu meistern wäre. Sie wussten alle, dass das Leben in einer gewissen Art und Weise weitergehen würde und dass sie daher das Beste aus der Situation machen mussten. Manche Interviewteilnehmer:innen waren der Meinung, dass man ohne eine positive Einstellung als Führungskraft keine Chance hätte. Es ergab sich eine neue Normalsituation, und das war allen bewusst. An diesem Punkt können auch die Überzeugungen und Annahmen als konstruktive Denkmusterstrategien erkannt werden, welche besonders in der Krisenzeit verwendet wurden. Neben dem Punkt, dass sich die Personen einig waren, dass sie

auf jeden Fall Einfluss auf die Steuerung ihrer Gedanken haben konnten, wurde auch deutlich, dass sich dies in der Krisenzeit als bedeutend herausstellte. Selbstgespräche oder mentale Bilder konnten hier in der Krisensituation nicht identifiziert werden. Grundsätzlich sollten jene Selbstgespräche durch diese Selbstführungsstrategie eruiert werden, die eine destruktive und negative Auswirkung auf die Gedanken haben (Furtner & Baldegger, 2013, S. 71; Neck & Manz, 1992, S. 693). Hier konnten die Interviews in Bezug auf die Krisenzeit keine Auskunft geben. Auffallend war an dieser Stelle nur der Umgang mit den eigenen Fehlern. Manche Personen beschrieben ihren Umgang mit Fehlern wie nach der Literatur der konstruktiven Denkmusterstrategien, andere beschäftigten Fehler allerdings länger und es kam zu destruktiven Selbstgesprächen. Dies konnte aber nicht direkt in Zusammenhang mit der Selbstführung in der Krise gebracht werden.

Auch Verhaltensweisen, welche den verhaltensfokussierten Strategien zugeordnet werden können, wurden in den Gesprächen sichtbar. Grundsätzlich hatte keine der Personen ein Problem damit, über ihr eigenes Verhalten, über ihre Probleme oder deren Konsequenzen zu sprechen. Dies impliziert, dass sie die Strategie der Selbstbeobachtung stark verwenden. Außerdem können die Strategien, welche von den Personen verwendet werden, um den Überblick zu behalten, auch nach der Literatur als Cuing-Strategien beschrieben werden. Dadurch wird die Umgebung einer Person von dieser in einer Art und Weise verändert, um eine konstruktive Verhaltensweise zu fördern (Boss & Sims, 2008, S. 143; Manz & Sims, 2001, S. 80). Die Thematisierung des Arbeitsplatzes sowie der getragenen Kleidung im Home-Office lässt auch darauf schließen, dass für die befragten Personen Cuing-Strategien in der Krise sehr relevant sind. Die Einrichtung eines Arbeitsplatzes im Home-Office kann auch auf die Erfüllung der Hygienefaktoren gemäß Herzbergs 2-Faktoren Theorie (Alter et al., 2019, S. 662) geschlossen werden. Auch der Fokus auf die Kommunikation mit den Kolleg:innen bestärkt dieses Argument. Interessant ist in diesem Zusammenhang zudem, dass die Personen bei den Faktoren, die sie motivieren, Aspekte wie Sinnstiftung durch das eigene Verhalten oder auch Verantwortung zu übernehmen, erwähnten. Dies stimmt wiederum mit den Motivatoren der 2-Faktoren-Theorie nach Herzberg (Alter et al., 2019, S. 661f; Herzberg et al., 1959) überein. Weiters wurden in den Gesprächen auch die Strategien der Selbstbelohnung und Selbstbestrafung thematisiert, die in der Literatur dem Bündel der verhaltensfokussierten Strategien zugeordnet werden. Bei der Selbstbestrafung ergaben die Ergebnisse eine interessante Unterscheidung. Während es allen befragten Führungskräften besonders wichtig war in ihrem Team oder Unternehmen eine Fehlerkultur zu haben, bei der ihre Mitarbeitenden wussten, dass sie Fehler machen durften, konnten manche Personen selbst

nicht mit ihren eigenen Fehlern umgehen. Hier wurde vermehrt das Thema „Selbstgeißelung“ angesprochen und die Strategie der Selbstbestrafung angewandt.

Die aufgeweichten physischen Grenzen, die sich durch die Empfehlung für Home-Office ergeben haben, beeinflussten die befragten Führungskräfte sehr stark in ihrem Alltag und es kam zu einer Vermischung von Berufs- und Privatleben (Clark, 2000, S. 747). Zu den Maßnahmen, die sie getroffen hatten, um ihre Selbstorganisation aufrechtzuerhalten, zählten zum einen ein größerer Fokus auf ihre zeitliche Planung im Home-Office sowie die Ausgestaltung der Grenzen, die sie selbst zogen. Die Dimension der bewussten Selbstorganisation in der Krisensituation wurde vielfach als höher beurteilt als zuvor. Um dieser neuen Situation entgegenzutreten, begannen viele Personen, ihre eigenen Routinen und Abläufe zu implementieren. Durch Hybridlösungen schafften es die Personen, all ihren Aufgaben sowie ihren Mitarbeitenden gerecht zu werden. Beispielsweise wollte eine Person als Ansprechpartner für Mitarbeitende vor Ort bleiben, während eine andere Person vom Büro aus alles koordinierte, während die Mitarbeitenden im Home-Office waren. Hier ist wieder ersichtlich, dass die Führungskräfte zwar Self-Leadership-Strategien verwendeten und dadurch ihren Arbeitsalltag gestalteten, die treibenden Faktoren waren allerdings die Mitarbeiter:innen.

Durch die stetig reflektierten Antworten ist auch anzunehmen, dass die befragten Personen der Stichprobe bereits hohe Self-Leadership-Kompetenzen aufweisen und diese auch auf jeden Fall in der Krisenzeit verwendeten. Diese waren auch sehr hilfreich für die Veränderungen, mit denen sie konfrontiert waren. Allerdings stand dies nicht proaktiv im Fokus der Personen. Es erweckte den Eindruck, als wären die Veränderungen in den Verhaltensweisen der Personen automatisch passiert und die Self-Leadership-Kompetenzen schon zuvor vorhanden gewesen. Hier bestätigte sich somit die Aussage von Manz und Sims (1991, S. 23), dass Personen sich selbst führen können müssen, bevor sie andere führen können. Alle Befragten hatten zuvor schon erhebliche Selbstführungskompetenzen und waren Herausforderungen und neue Situationen gewöhnt. Daher hatten sie bereits Erfahrung, wie sie selbst mit Herausforderungen umgehen mussten, um trotzdem produktiv und aktiv zu bleiben. Eine direkte Veränderung in den Self-Leadership-Maßnahmen oder -Kompetenzen konnte nicht festgestellt werden. In der Krise veränderten sich eher die Themen und Anforderungen an die Führungskräfte. Allerdings wurden vor allem verhaltensfokussierte Strategien angewendet, um sich den neuen Herausforderungen zu stellen. Außerdem halfen auch die konstruktiven Denkmusterstrategien den Personen, mit der neuen Situation umzugehen.

5.3 Kritische Reflexion und Empfehlungen zur weiteren Forschung

Wie jedes Forschungsprojekt beinhaltet auch diese Masterarbeit Limitation. Diese werden folgend kurz thematisiert und reflektiert.

Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um eine Querschnittsstudie, bei der das Self-Leadership von Führungskräften in Krisenzeiten untersucht wurde. Die COVID-19 Pandemie dauerte beim Zeitpunkt der Durchführung der Interviews schon fast zwei Jahre an. Dieser Zeitraum war geprägt von verschiedenen Phasen, in denen sich Lockdown und Lockerungen abwechselten. Dies spiegelte sich auch in den Unternehmen wider, in denen sich meist harte Home-Office-Phasen und Präsenzphasen abwechselten. Im Interviewleitaden wurde nicht definiert, an welchen Zeitpunkt sich die Fragen orientierten. Aus diesem Grund nahmen die Personen bei der Beantwortung der Fragen unterschiedliche, selbst gewählte Zeitrahmen an. Dadurch kann die an diese Stelle die Vergleichbarkeit der Interviews in Frage gestellt werden. Dies stellt auf jeden Fall eine Limitation der Erhebung dar.

Außerdem muss das Sampling kritisch reflektiert werden. Dies erfolgte grundsätzlich nach dem Zufallsprinzip. Allerdings handelt es sich bei neun von zehn Gesprächspartner:innen um Personen im Alter von 45 bis 62 Jahren. Damit wurde zwar das in der Stichprobe definierte Kriterium von einer Arbeitserfahrung von mindestens sechs Jahre erfüllt, allerdings handelt es sich dennoch um eine sehr homogene Gruppe.

Die Aussagekraft der Ergebnisse ist auch aufgrund der geringen Anzahl an Untersuchungsteilnehmer:innen limitiert. Allerdings hätte es den Rahmen der Masterarbeit überschritten, diese auszuweiten. Für diese empirische Erhebung wurde grundsätzlich eine qualitative Forschungsmethode gewählt. Durch die neuartige Pandemie-Situation war das Ziel, subjektive Erfahrungen der befragten Personen zu generieren. Im Laufe der Erhebung wurde allerdings deutlich, dass eventuell auch eine andere Erhebungsmethode, genauer gesagt eine Mixed-Method-Ansatz, angewendet hätte werden können. Durch eine quantitative Herangehensweise hätten die bereits in der Literatur definierten Self-Leadership-Strategien noch besser abgebildet und die Aussagekraft der Ergebnisse unterstützt werden können.

Um jene Studienergebnisse zu untermauern und zu erweitern, könnte man jenen Mixed-Method-Ansatz am Ende der Pandemie durchführen. Dadurch könnte man zum einen den zeitlichen Rahmen genauer definieren und zum anderen die Auswirkungen der COVID-19 Krise auf das Self-Leadership von Führungskräften differenzierter betrachten.

5.4 Implikationen für die Praxis

Die Ergebnisse zeigen, dass die Führungskräfte den Fokus in einer Krise nicht auf ihr eigenes Self-Leadership legen, sondern auf ihre Mitarbeitenden. Sie führen sich somit wohl nebenbei unbewusst selbst. Allerdings wurde auch deutlich, dass es die automatisch ausgeführten Self-Leadership-Maßnahmen waren, die sie in dieser Zeit besonders unterstützt haben.

Aus diesem Grund sollten diese Kompetenzen in Führungskräfteentwicklungen besonders fokussiert werden. Veränderungen und Entwicklungen sind ein Teil des menschlichen Lebens. Mit diesen sowohl im persönlichen als auch im arbeitsbezogenen Kontext umgehen zu können, sollte ein Ziel von Führungskräften oder auch anderen Mitarbeiter:innen sein, um diese in Zukunft besser meistern zu können.

Literaturverzeichnis

- Allen, Tammy D./Johnson, Ryan C./Kiburz, Kaitlin M./Shockley, Kristen M. (2013). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility: PERSONNEL PSYCHOLOGY. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376.
- Alter, Urs/Duméril, Jean-Christophe/Heer, Stefan/Künzli, Hansjörg (2019). Schaffung wissenschaftlicher und emotionaler Voraussetzungen für die Zusammenarbeit. In Eric Lippmann/Andres Pfister/Urs Jörg (Hrsg.). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (S. 607–674). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-55810-2_14 [Abruf am 02.03.2022].
- Alves, José C. et al. (2006). A cross-cultural perspective of self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 338–359.
- von Ameln, Falko/Wimmer, Rudolf (2016). Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 47(1), 11–21.
- Atkinson, Rita L./Grabowski, Joachim/Hilgard, Ernest R. (Hrsg.) (2001). *Hilgards Einführung in die Psychologie*. Heidelberg Berlin: Spektrum Akad. Verl.
- Bandura, Albert (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : London: Free Press ; Collier Macmillan.
- Bass, Bernard M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463–478.
- Bass, Bernard M./Avolio, Bruce (1999). *Training full range leadership*. Menlo Park: Mind Garden.
- Baur, Nina/Blasius, Jörg (2014). Methoden der empirischen Sozialforschung. In Nina Baur/Jörg Blasius (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 41–62). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-18939-0_1 [Abruf am 14.10.2021].
- Beck, Rositta (2019). *Home-Office: erfolgreich von zu Hause arbeiten*. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Becker-Carus, Christian/Wendt, Mike (2017). *Allgemeine Psychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-53006-1> [Abruf

am 07.11.2021].

Bennis, Warren G./Nanus, Burt (1985). *Leaders: the strategies for taking charge* (1st ed). New York: Harper & Row.

BMSGPK (2020). COVID-19: Analyse der sozialen Lage in Österreich.

BMSGPK (2021). *Die COVID-19 Pandemie in Österreich . Bestandsaunahmen und Handlungsrahmen.*

Boss, Alan D./Sims, Henry P. (2008). Everyone fails!: Using emotion regulation and self-leadership for recovery. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 135–150.

Braun, Virginia/Clarke, Victoria (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

Burns, David D. (1980). *Feeling good: the new mood therapy* (1st ed). New York: Morrow.

Burns, James MacGregor (1978). *Leadership* (1st ed). New York: Harper & Row.

Carver, Charles S./Scheier, Michael F. (1982). Control theory: A useful conceptual framework for personality–social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*, 92(1), 111–135.

Chomsky, Noam (1965). *Aspects of the theory of syntax*. Cambridge: MIT Press.

Clark, Sue Campbell (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770.

Crentsil, Michael (2020). Analyzing the main effects of gender, work experience, and educational level on self-leadership assessment of project managers. Capella University.

Deci, Edward L. (1975). *Intrinsic Motivation*. Boston, MA: Springer US. Online: <https://doi.org/10.1007/978-1-4613-4446-9> [Abruf am 14.10.2021].

D’Intino, Robert S./Goldsby, Michael G./Houghton, Jeffery D./Neck, Christopher P. (2007). Self-Leadership: A Process for Entrepreneurial Success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 105–120.

Dörr, Stefan/Schmidt-Huber, Marion/Winkler, Brigitte/Klebl, Ulfried (2013). Führung. In Miriam Landes/Eberhard Steiner (Hrsg.). *Psychologie der Wirtschaft* (S. 247–278). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-18957-4_12 [Abruf am 11.04.2022].

Driskell, James E./Copper, Carolyn/Moran, Aidan (1994). Does mental practice enhance performance? *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 481–492.

Ebner, Katharina/Schulte, Eva-Maria/Soucek, Roman/Kauffeld, Simone (2018). Coaching as stress-management intervention: The mediating role of self-efficacy in a framework of self-

management and coping. *International Journal of Stress Management*, 25(3), 209–233.

Erpenbeck, John/Heyse, Volker (1999). *Die Kompetenzbiographie: Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation*. Münster ; New York: Waxmann.

Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz von/Grote, Sven/Sauter, Werner (Hrsg.) (2017). *Handbuch Kompetenzmessung: erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart [Freiburg]: Schäffer-Poeschel Verlag.

Evers, Will J.G./Brouwers, André/Tomic, Welko (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 174–182.

Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hrsg.) (2019). *Qualitative Forschung: ein Handbuch* (13. Auflage, Originalausgabe). Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Frayne, Colette A./Geringer, J. Michael (2000). Self-management training for improving job performance: A field experiment involving salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 361–372.

Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2020). *Das qualitative Interview: zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wien: facultas.

Furtner, Marco (2017). *Self-Leadership: basics*. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler.

Furtner, Marco R./Baldegger, Urs/Rauthmann, John F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 436–449.

Furtner, Marco/Baldegger, Urs (2013). *Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Gagné, Marylène/Deci, Edward L. (2005). Self-determination theory and work motivation: SELF-DETERMINATION THEORY AND WORK MOTIVATION. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.

Gajendran, Ravi S./Harrison, David A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.

Gnahn, Dieter (2010). *Kompetenzen - Erwerb, Erfassung, Instrumente* (2., aktualisierte und überarb. Aufl.). Bielefeld: Bertelsmann.

- Greenhaus, Jeffrey H./Beutell, Nicholas J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles . *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Haas, John G. (2020). COVID-19 und Psychologie: Mensch und Gesellschaft in Zeiten der Pandemie. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-32031-7> [Abruf am 13.03.2022].
- Hasenbein, Melanie/Riess-Beger, Daniela (2014). Coachingkompetenzen für Führungskräfte: Theoretisches Konzept und empirische Erkundungen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 21(4), 405–417.
- Hauschildt, Kristina/Konradt, Udo (2012). Self-leadership and team members' work role performance. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 497–517.
- Heckhausen, J./Heckhausen, H. (2018). Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In Jutta Heckhausen/Heinz Heckhausen (Hrsg.). *Motivation und Handeln* Springer-Lehrbuch. (S. 1–11). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-53927-9_1 [Abruf am 07.11.2021].
- Helfferrich, Cornelia (2011). Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews (4. Aufl). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard/Snyderman, Barbara B. (1959). The motivation to work (2. ed). New York: Wiley.
- Heyse, Volker/Erpenbeck, John (2011). Kompetenztraining: Informations- und Trainingsprogramme. Stuttgart: Schöffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht. Online: <http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=669341> [Abruf am 16.03.2022].
- Hilton, Ronald W. (1980). Integrating Normative and Descriptive Theories of Information Processing. *Journal of Accounting Research*, 18(2), 477.
- Houghton, Jeffery D./Neck, Christopher P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672–691.
- Kehr, H.M./Strasser, M./Paulus, A. (2018). Motivation und Volition im Beruf und am Arbeitsplatz. In Jutta Heckhausen/Heinz Heckhausen (Hrsg.). *Motivation und Handeln* Springer-Lehrbuch. (S. 593–614). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-53927-9_19 [Abruf am 02.03.2022].
- Kellner, Barbara/Korunka, Christian/Kubicek, Bettina/Wolfsberger, Juliana (2020). Wie COVID-19 das Arbeiten in Österreich verändert. Flexible Working Studie 2020. unveröffentlicht:

o.V.

Kirchler, Erich/Pitters, Julia/Kastlunger, Barbara (2020). *Psychologie in Zeiten der Krise: eine wirtschaftspsychologische Analyse der Coronavirus-Pandemie*. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer.

Kör, Burcu (2016). The mediating effects of self-leadership on perceived entrepreneurial orientation and innovative work behavior in the banking sector. *SpringerPlus*, 5(1), 1829.

Kossek, Ellen Ernst (2016). Managing work-life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics*, 45(3), 258–270.

Kotter, John P. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. New York : London: Free Press ; Collier Macmillan.

Kruse, Jan/Schmieder, Christian (2015). *Qualitative Interviewforschung: ein integrativer Ansatz* (2., überarb. und erg. Aufl.). Weinheim Basel: Beltz Juventa.

Laufer, Hartmut (2015). *Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation: Techniken, Instrumente, Arbeitshilfen* (2. Auflage). Offenbach: GABAL.

Locke, Edwin A./Latham, Gary P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.

Locke, Edwin A./Latham, Gary P. (Hrsg.) (2013). *New developments in goal setting and task performance*. New York: Routledge.

Manz, Charles C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management Review*, 11(3), 585.

Manz, Charles C. (1991). Leading employees to be self-managing and beyond: Toward the establishment of self-leadership in organization. *Journal of management systems*, 3(3), 15–24.

Manz, Charles C. (2015). Taking the Self-Leadership High Road: Smooth Surface or Potholes Ahead? *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 132–151.

Manz, Charles C./Neck, Christopher P. (2004). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence* 3. Aufl. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Manz, Charles C./Sims, Henry P. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *The Academy of Management Review*, 5(3), 361.

Manz, Charles C./Sims, Henry P. (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18–35.

Manz, Charles C./Sims, Henry P. (2001). *The new superleadership: leading others to lead themselves* (1st ed). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

- Mellner, Christin/Aronsson, Gunnar/Kecklund, Göran (2014). Boundary Management Preferences, Boundary Control, and Work-Life Balance among Full-Time Employed Professionals in Knowledge-Intensive, Flexible Work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(4), 7–23.
- Messenger, Jon C./Gschwind, Lutz (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208.
- Mintzberg, Henry (1973). *The nature of managerial work*. New York, NY: Harper & Row.
- Morens, David M./Folkers, Gregory K./Fauci, Anthony S. (2009). What Is a Pandemic? *The Journal of Infectious Diseases*, 200(7), 1018–1021.
- Morse, Janice M. (1994). Designing funded qualitative research. In *Handbook of qualitative research* (S. 220–235). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Müller, Günter F. (2005). Führung durch Selbstführung. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 36(3), 325–334.
- Müller, Günter F./Georgianna, Sibylle/Roux, Gregor (2010). Self-Leadership and Physical Vitality. *Psychological Reports*, 107(2), 383–392.
- Neck, Chris P./Manz, Charles C. (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 681–699.
- Neck, Christopher P./Houghton, Jeffery D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295.
- Nerdinger, Friedemann W. (2014). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In *Arbeits- und Organisationspsychologie Springer-Lehrbuch*. (S. 419–440). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-41130-4_24 [Abruf am 02.03.2022].
- North, Klaus/Reinhardt, Kai/Sieber-Suter, Barbara (2018). Was ist Kompetenz? In *Kompetenzmanagement in der Praxis* (S. 35–110). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-16872-8_2 [Abruf am 15.03.2022].
- Peters, Theo (2015). *Leadership*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-02673-8> [Abruf am 02.04.2022].
- Pfister, Andres/Neumann, Uwe (2019). Führungstheorien. In Eric Lippmann/Andres Pfister/Urs Jörg (Hrsg.). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (S. 39–73). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-55810-2_3 [Abruf am 04.11.2021].

- Pinnow, Daniel F. (2011). Führung im 21. Jahrhundert Oder: Führung in der Krise? In *Führen* (S. 19–37). Wiesbaden: Gabler. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-6620-9_1 [Abruf am 20.11.2021].
- Prussia, Gregory E./Anderson, Joe S./Manz, Charles C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 523–538.
- Pundt, Alexander/Nerdinger, Friedemann W. (2012). Transformationale Führung – Führung für den Wandel? In Sven Grote (Hrsg.). *Die Zukunft der Führung* (S. 27–45). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-31052-2_2 [Abruf am 02.04.2022].
- Raabe, Babette/Frese, Michael/Beehr, Terry A. (2007). Action regulation theory and career self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 297–311.
- Ryan, Richard M./Deci, Edward L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Ryan, Richard M./Deci, Edward L. (2000b). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Saks, Alan M./Ashforth, Blake E. (1996). Proactive Socialization and Behavioral Self-Management. *Journal of Vocational Behavior*, 48(3), 301–323.
- Seitz, Andreas (2020). *Durch die Krise führen: die transformative Kraft einer Pandemie*. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler.
- Seligman, Martin E.P. (1991). *Learned optimism*. New York: A.A. Knopf.
- Sieber-Suter, Barbara (Hrsg.) (2014). *Kompetenzmanagement: Erfahrungen und Perspektiven zur beruflichen Entwicklung von Lehrenden in Schule und Weiterbildung* (1. Aufl.). Bern: hep, der Bildungsverl.
- Sims, Henry P./Manz, Charles C. (1996). *Company of heroes: unleashing the power of self-leadership*. New York: Wiley.
- Simsa, Ruth/Patak, Michael (2016). *Leadership in Non-Profit-Organisationen: die Kunst der Führung ohne Profitdenken* (2., aktualisierte Auflage). Wien: Linde international.
- Stajkovic, Alexander D./Luthans, Fred (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261.
- Steinke, Ines (2019). Gütekriterien qualitativer Forschung. In *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (13. Auflage) (S. 319–331). Reinbeck bei Hamburg: rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.

- Stewart, Greg L./Carson, Kenneth P./Cardy, Robert L. (1996). THE JOINT EFFECTS OF CONSCIENTIOUSNESS AND SELF-LEADERSHIP TRAINING ON EMPLOYEE SELF-DIRECTED BEHAVIOR IN A SERVICE SETTING. *Personnel Psychology*, 49(1), 143–164.
- Stewart, Greg L./Courtright, Stephen H./Manz, Charles C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37(1), 185–222.
- Stewart, Greg L./Courtright, Stephen H./Manz, Charles C. (2019). Self-Leadership: A Paradoxical Core of Organizational Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 47–67.
- Steyrer, Johannes (2015). Theorie der Führung. In Wolfgang Mayrhofer/Gerhard Furtmüller/Helmut Kasper (Hrsg.). *Personalmanagement - Führung - Organisation* (5. Auflage) Wien: Linde.
- Stogdill, Ralph M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Ugurluoglu, Ozgur/Saygılı, Meltem/Ozer, Ozlem/Santas, Fatih (2015). Exploring the impacts of personal factors on self-leadership in a hospital setting: EXPLORING THE IMPACTS OF PERSONAL FACTORS. *The International Journal of Health Planning and Management*, 30(1), 3–13.
- Uhl-Bien, Mary/Graen, George B. (1998). Individual Self-Management: Analysis of Professionals' Self-Managing Activities in Functional and Cross-Functional Work Teams. *Academy of Management Journal*, 41(3), 340–350.
- Walenta, Christa/Kirchler, Erich (2011). *Führung* (1. Aufl). Wien: Facultas-Verl.
- Wentner, Gundi/Heidenreich-Pérez, Gudrun (2020). *Deloitte Leadership Pulse Survey 2020. Führung auf dem Prüfstand: Worauf es in der Krise ankommt*. Wien: o.V.
- White, Robert W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333.
- Yukl, Gary A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed). Boston: Pearson.

Onlinequellen

<https://www.duden.de/suchen/dudenonline/Motivation> [Abruf am 07.11.2021].

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/lockdown-122433> [Abruf am 21.02.2022].

<https://www.arbeitsinspektion.gv.at/homeoffice> [Abruf am 22.02.2022].

<https://otranscribe.com> [Abruf am 31.01.2022].

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Theoretischer Rahmen für Self-Leadership von Manz (1986).....	10
Abbildung 2: Kontinuum des Self-Leaderships	11
Abbildung 3: Hygiene- und Motivationsfaktoren	24
Abbildung 4: Übersicht der Motivationen	26
Abbildung 5: KompetenzAtlas.....	29

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Interviewpartner:innen	38
Tabelle 2: Übersicht des Kategoriensystems	42

Anhang

Anhang A: Interviewleitaden

Einstiegsfragen

- Beschreiben Sie bitte kurz Ihren beruflichen Werdegang.
- Was hat Sie generell dazu motiviert Führungsverantwortung zu übernehmen?
- Welche Fähigkeiten oder Kompetenzen zeichnen Sie, Ihrer Meinung nach, als Führungskraft besonders aus?
- Welche Eigenschaften schätzen Ihre MitarbeiterInnen an Ihnen als Führungskraft besonders? Und warum?

COVID-Pandemie (unternehmensbezogen)

- Welche Assoziationen fallen Ihnen ein, wenn Sie an die Pandemie in Zusammenhang mit Ihrer beruflichen Tätigkeit denken? Beschreiben Sie bitte in Ihren eigenen Worten und Ihren Wahrnehmungen entsprechend, wie Sie besonders als FK die Pandemie aus beruflicher Sicht und Ihrer Tätigkeit erlebt haben.
- Wie ist es dem Unternehmen, in dem Sie tätig sind, während der Pandemie ergangen?
- Wie ist das Unternehmen mit der Pandemie umgegangen?
 - Nachfragen: Home-Office, Team, MitarbeiterInnen
 - Was war besonders herausfordernd?

Persönliche Erfahrungen in der Pandemie

- Wie hat sich Ihr Arbeitsalltag in der Pandemie verändert?
 - Wie ist es Ihnen im Home-Office ergangen?
- Wie hat sich Ihr Führungsalltag in der Pandemie verändert? (Tätigkeiten, Verteilung der Zeit auf best. Tasks)
- Wie stehen Sie allgemein zu Führung auf Distanz?
 - Hat sich Ihre Meinung zu diesem Thema durch die Erfahrungen in der Pandemie verändert?
 - War es leicht für Sie, Vertrauen zu Ihren Mitarbeitenden im Home-Office aufzubauen?
 - Wenn nein: Wie haben Sie daran gearbeitet?
 - Wie stehen Sie zu dem Zitat „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser?“
- Wenn Herausforderung angesprochen → Wie gehen Sie mit Herausforderungen um?
 - Erhielten Sie Unterstützung in der Herausforderung? Wenn ja, von wem?
 - Haben Sie sich auch selbst aus herausfordernden Situationen heraus manövriert?
 - Hat sich Ihre Herangehensweise durch die Pandemie verändert?

Person selbst

- Sehen Sie sich selbst als optimistischen und positiv denkenden Menschen?
 - Wie versuchen Sie dies in Ihrem eigenen Führungsstil einzubinden?
 - Wie stehen Sie zu der Annahme, dass man Gedanken positiv beeinflussen kann?
- Wie motivieren Sie sich selbst?
- Was motiviert Sie an Ihrem Beruf am meisten?
- Wie strukturieren und organisieren Sie sich selbst?
- Setzen Sie sich selbst Ziele? Wenn ja, wie halten Sie diese fest? (To-Do Listen, kurzfristig, langfristig)
 - Welche Ziele setzen Sie sich denn beispielsweise?
- Was tun Sie, wenn Sie sich einer Aufgabe absolut nicht gewachsen fühlen oder sich nicht dafür motivieren können?
 - Auf welchen Aspekt konzentrieren Sie sich dann? (positiv/negativ)
 - Wie agieren Sie, wenn Sie stolz auf sich sind?
 - Wie agieren Sie, wenn Sie bemerken, dass Sie einen Fehler gemacht haben?
- Von welchen Ihrer Kompetenzen oder Stärken haben Sie in der Pandemie Ihrer Meinung nach am meisten profitiert und warum?
 - In welchen Situationen ist Ihnen das besonders bewusst geworden? Beschreiben Sie diese bitte.
 - Welche Maßnahmen haben Sie selbst getroffen, um sich diese Umstellung zu erleichtern?
- Welche Verhaltensänderungen haben sie wahrgenommen?
 - In Ihrem Führungsstil Ihren Mitarbeiter:innen gegenüber? (als Gedankenanstoß)
 - In Ihrem Führungsstil ihnen selbst gegenüber?
 - Wie haben Sie auf diese Veränderungen reagiert?

Schluss

- Was sind Ihre größten Learnings?
 - Persönlich
 - Arbeitsbezogen
 - Haben Sie schon eine Strategie entwickelt, wie Sie im Fall der Fälle in der nächsten Krise beziehungsweise im nächsten Lockdown reagieren?
- Was würden Sie ändern, wenn Sie die Zeit zurückdrehen könnten?
- Haben Sie noch etwas, dass Sie anmerken möchten?
- Haben Sie noch Fragen an mich?

Soziodemografische Daten

- Alter
- Geschlecht
- Höchste Ausbildung
- Arbeitserfahrung in Jahren
- Führungserfahrung in Jahren
- Art bzw. Häufigkeit der persönlichen Weiterbildung/Coaching
- Branche
- Unternehmensgröße (Anzahl der MA)