

Wieviel Struktur braucht Flexibilität?
Der Einfluss organisationaler Maßnahmen auf die
Selbstführung von Mitarbeiter:innen im
Homeoffice

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie
an der Ferdinand Porsche FERNFH

Stefanie Kotynek, BA

51836179

Begutachter: Prof. (FH) Mag. Dr. Herbert Schwarzenberger

Wien, Mai 2023

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.

29.05.2023

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Stefanie Kotynek', written in a cursive style.

Stefanie Kotynek

Zusammenfassung

Die Ausübung von Homeoffice hat durch den Ausbruch der COVID-19-Pandemie im März 2021 an Bedeutung gewonnen. Die damit einhergehende Flexibilisierung erfordert neue Kompetenzen seitens der Mitarbeiter:innen sowie einen Perspektivenwechsel der Unternehmen. Im Fokus der vorliegenden Masterarbeit steht das Konzept der Selbstführung, bei welcher sich Individuen selbst beeinflussen, steuern sowie motivieren. Dies sind Aspekte, die gerade im Homeoffice von Relevanz sind. Im Zuge einer qualitativen Datenerhebung anhand von halbstrukturierten Leitfadeninterviews, wurden fünf Mitarbeiter:innen sowie sechs Führungskräfte befragt, um zu beleuchten, welche organisationalen Maßnahmen die Selbstführung der Mitarbeiter:innen im Homeoffice fördern. Als wesentliche Kriterien konnten hierbei die Wichtigkeit von Strukturen und Vorgaben identifiziert werden sowie die Aufrechterhaltung von Kommunikation und Wissenstransfer. Eine essenzielle Rolle wird der Führungskraft zugesprochen, da diese die Rahmenbedingungen des Unternehmens kommuniziert, Orientierung bietet sowie die Kompetenz- und Weiterentwicklung der Mitarbeiter:innen fördert. Durch die Bereitstellung intrinsischer Belohnungen wird die Motivation der Mitarbeitenden effektiv und langfristig erhöht und wirkt sich positiv auf die Entwicklung der Selbstführung aus.

Schlüsselbegriffe: Selbstführung, Homeoffice, Kompetenzentwicklung, verhaltensbezogene Strategien, kognitive Strategien, Führung, Führungskräfte, Vorbildrolle

Abstract

With the outbreak of the COVID-19 pandemic in March 2021, home-based work has become more important. The associated flexibilization requires new competencies from employees as well as a change of perspective from the companies. This thesis focuses on the concept of self-leadership, through which individuals influence, control and motivate themselves. These aspects are becoming increasingly relevant in the home office. In a qualitative data collection using semi-structured, guided interviews, five employees and six managers were interviewed to investigate which organizational measures support the self-leadership of employees in the home office. The importance of structures and guidelines as well as maintaining communication and knowledge transfer were identified as essential criteria. Managers play a key role in communicating the organizational framework, providing direction, and fostering employee competence and development. Providing intrinsic rewards is an effective way to increase employee motivation in the long term and has a positive impact on the development of self-leadership.

Keywords: Self-leadership, home office, competence development, behavioral strategies, cognitive strategies, leadership, managers, role model

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen	2
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	5
2	Theoretischer Hintergrund	6
2.1	Homeoffice.....	6
2.1.1	Definition und Abgrenzung.....	7
2.1.2	Arbeitsrechtliche Aspekte.....	8
2.1.3	Organisationale Maßnahmen.....	9
2.1.4	Arbeitspsychologische Aspekte	10
2.1.5	Schlüsselkompetenzen für die Ausübung von Homeoffice.....	12
2.1.6	Die Licht- und Schattenseiten der Flexibilität.....	12
2.1.7	Führung im Homeoffice – Vertrauen vs. Kontrolle	14
2.2	Selbstführung.....	18
2.2.1	Definition der Selbstführung.....	18
2.2.2	Zugrunde liegende Theorien	21
2.2.3	Abgrenzung zu Selbstmanagement und Selbstkontrolle	28
2.2.4	Das Konzept der gedanklichen Selbstführung (TSL).....	29
2.2.5	Externe Faktoren zur Förderung von Selbstführung.....	34
2.2.6	Kritik am Konzept der Selbstführung.....	35
3	Methodik	38
3.1	Erhebungsmethode und -instrument	38
3.2	Beschreibung des Samplings	41
3.3	Durchführung der empirischen Erhebung.....	44
3.4	Beschreibung der Auswertungsmethoden.....	45
3.5	Darstellung der Kategorien.....	47
3.6	Gütekriterien der empirischen Untersuchung	48
4	Ergebnisse	50

4.1	Grundlegende Aspekte der Selbstführung	50
4.1.1	Verständnis und Bedeutung im Alltag	50
4.1.2	Wahrnehmung der Selbstführungs-Kompetenz	53
4.2	Förderliche organisationale Rahmenbedingungen	57
4.2.1	Transparente Richtlinien und Regelungen	57
4.2.2	Kommunikation und Wissenstransfer	60
4.2.3	Die Rolle der Führungskraft	63
4.2.4	Motivatoren	68
4.2.5	Aus- und Weiterbildung	74
4.2.6	Tools und Hilfsmittel	77
4.3	Hemmende organisationale Rahmenbedingungen	80
4.3.1	Hohe Arbeitsauslastung	80
4.3.2	Zeiteinteilung und Pausengestaltung	82
4.3.3	Fehlende Kommunikation	83
4.3.4	Kontrolle	84
4.3.5	Fehlende Ressourcen	85
4.4	Entwicklung von Selbstführung	87
4.4.2	Statement zum Thema Selbstführung	89
4.5	Zusätzliche Erkenntnisse	92
5	Diskussion und Ausblick	94
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse & Interpretation	94
5.1.1	Förderliche organisationale Maßnahmen	94
5.1.2	Kommunikation und Wissenstransfer	95
5.1.3	Die Rolle der Führungskraft	95
5.1.4	Formen der Belohnung	96
5.2	Die Beantwortung der Forschungsfragen	98
5.3	Limitationen	99
5.4	Implikationen für die Praxis und Ausblick	101

Literaturverzeichnis.....	103
Abbildungsverzeichnis.....	114
Tabellenverzeichnis.....	114

1 Einleitung

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“. Dieses Zitat vom griechischen Philosophen Heraklit (520-460 v. Chr.) scheint heute bedeutsamer denn je.

Aufgrund der immer weiter fortschreitenden Digitalisierung aller Lebens- und Arbeitsbereiche, steht die Gesellschaft vor tiefgreifenden Veränderungen (Werther & Bruckner, 2018, S. 5). Im Jahr 1990 wurde der Begriff „VUCA“ als Akronym für volatility, uncertainty, complexity und ambiguity (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit) zur Beschreibung einer modernen und sich stetig ändernden Umwelt von der US-Armee verwendet. Der Begriff wurde später im Zusammenhang mit der Digitalisierung von Unternehmen übernommen, um mithilfe von Strategien auf die Veränderungen der Umwelt zu reagieren. (www.wirtschaftslexikon.gabler.de, 08.10.2022) Die progressive Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten und führt zu einer gesellschaftlichen, sozialen und kulturellen Entwicklung, welche sowohl Potenziale als auch Herausforderungen mit sich bringen (Werther & Bruckner, 2018, S. 4f.). Unternehmen müssen sich mit Konzepten wie „Arbeit 4.0“ und „New Work“ auseinandersetzen, um auf die neuen Anforderungen der digitalen Revolution eingehen zu können (Deimling, 2021, S. 9). Der Begriff „Arbeit 4.0“ dient als Sammelbegriff zur Beschreibung zukünftiger Arbeitswelten, welche von Trends wie der zunehmenden Digitalisierung, der Globalisierung und der Individualisierung beeinflusst werden. Somit handelt es sich bei „Arbeit 4.0“ um kein fixes Modell oder Konzept mit eindeutiger Definition. Vielmehr dienen zentrale Merkmale wie die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort, die Veränderung von Organisationsstrukturen zu Netzwerken sowie einer Neugestaltung von Arbeitsbeziehungen dazu, eine Arbeitsdefinition abzuleiten. (Werther & Bruckner, 2018, S. 17) New Work kann durch unterschiedlichste Arbeitsformen wie agile Unternehmen, Work-Life-Integration oder auch Crowdfunding realisiert werden. Im Mittelpunkt dieses Konzeptes steht die Sinnstiftung von Aufgabe und Arbeit, was durch die Verbindung von Selbstbestimmung und Selbstversorgung der Mitarbeiter:innen ermöglicht wird. (Deimling, 2021, S. 41f.)

Die im Zuge der Digitalisierung implizierten technologischen Veränderungen wirken sich auf die Arbeitsstrukturen, -formen sowie -methoden des Arbeitsalltags aus (Majkovic, Gundrum, Fortiguerra & Toggweiler, 2021, S. 5). Durch den Ausbruch der COVID-19-Pandemie stieg die Anzahl an Beschäftigten im Homeoffice an, wodurch im März 2021 rund 42 Prozent in der EU von zuhause aus tätig waren (Flüter-Hoffmann & Stettes, 2022, S. 4). Dabei haben Mitarbeiter:innen die Möglichkeit, von zuhause aus auf das Unternehmensnetzwerk zuzugreifen, wodurch sie für die Ausübung der Tätigkeit nicht mehr an das Büro gebunden sind. Dieser Umstand hat eine höhere Flexibilisierung der

Arbeitszeit zur Folge, da Mitarbeiter:innen nun beliebig tagsüber oder auch nachts arbeiten können. (Deimling, 2021, S. 12; Flüter-Hoffmann & Stettes, 2022, S. 5) Durch die damit einhergehende Übertragung der Verantwortung auf die Mitarbeiter:innen und Erweiterung der Entscheidungsspielräume, werden neue Kompetenzen benötigt, um ein selbstorganisiertes und ressourcenschonendes Arbeiten zu ermöglichen (Majkovic et al. 2020, S. 3). Im Rahmen der IAP Studie (2021) wurde die Offenheit für Veränderungen von der überwiegenden Mehrheit (94%) als erfolgskritische Kompetenz angeführt, gefolgt von einer konstanten Lernbereitschaft. Die Fähigkeit, Selbstinitiative zu ergreifen und Selbstverantwortung zu übernehmen, spielt für rund zwei Drittel der befragten Personen eine wesentliche Rolle. Ähnlich verhält es sich mit der Selbsteinschätzung der persönlichen Ressourcen sowie der Selbstreflexion. (Majkovic, Gundrum, Fortiguerra & Toggweiler, 2021, S. 20f.)

1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Obwohl in Österreich die Ausübung der Tätigkeiten aus dem Homeoffice schon vor der Pandemie möglich war, wurde diese Option nur einer kleinen Zielgruppe zur Verfügung gestellt (Deloitte Consulting GmbH, 2020, S. 6). Während des ersten Lockdowns stieg die Zahl der Mitarbeiter:innen im Homeoffice auf 80% an (Deloitte Consulting GmbH, 2020, S. 4). Durch diesen Umstand waren viele Unternehmen gezwungen, sich innerhalb kürzester Zeit auf die neue Situation einzustellen (Deloitte Consulting GmbH, 2020, S. 18; Deimling, 2021, S. 48) sowie die notwendige IT-Infrastruktur und technologischen Rahmenbedingungen zu schaffen, um die betrieblichen Abläufe aufrechtzuerhalten (BMAS, 2020, S. 31). Diese plötzliche Umstellung stellte auch Mitarbeiter:innen vor zahlreiche Herausforderungen. Ein wesentlicher Aspekt ist hierbei die Entgrenzung von Arbeit und Privatleben, was zu einer Verlagerung und Verlängerung der täglichen Arbeitszeit führen kann. (Friemer, 2023, S. 236) Durch die ständige Erreichbarkeit im Homeoffice ist die Erholungsfähigkeit der Mitarbeiter:innen beeinträchtigt, da sie in der Freizeit nicht abschalten können (Friemer, 2023, S. 237). Dieser Umstand konnte anhand von Untersuchungen durch Arbeitsmediziner:innen im Fehlzeitenreport der AOK 2019 ebenfalls festgestellt werden (Waltersbacher, Maisuradze & Schröder, 2019, S. 94). Darüber hinaus wird der fehlende soziale Kontakt sowie der reduzierte informelle Austausch aufgrund der örtlichen Verlagerung der Arbeitstätigkeit ebenfalls als Defizit empfunden (Friemer, 2023, S. 237; Majkovic, Gundrum, Fortiguerra & Toggweiler, 2021, S. 10). Da sich laut Umfrage des Bayerischen Forschungsinstituts für Digitale Transformation rund 70% der Mitarbeiter:innen auch nach der COVID-19-Pandemie mehr Homeoffice wünschen (Hauptmann, Peters & Daum, 2020, S. 7), stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Mitarbeiter:innen auf die neue Eigenverantwortung vorzubereiten und mit

den dafür benötigten Kompetenzen auszustatten (Majkovic et al., 2020, S. 3; Deimling, 2021, S. 48). Führungskräfte haben diesbezüglich eine wesentliche Rolle, um die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter:innen zu fördern, Routinen zu implementieren sowie digital gestützte Arbeitsprozesse zu ermöglichen (Friemer, 2023, S. 237). Weiters ist es ihre Aufgabe Ansätze zu finden, um die informelle Kommunikation zwischen den Mitarbeiter:innen zu fördern (Becker, Thörel, Pauls, Göritz, 2022, S. 183; Hofmann, Piele & Piele, 2020, S. 18). Als besonders hilfreich wird hierbei der transformationale Führungsstil empfunden, da dieser Selbstmanagement fördert sowie die Mitarbeiter:innen dazu befähigt, unabhängig und kreativ zu denken. Empirische Belege für die Beziehung zwischen transformationaler Führung und der Kompetenz von Mitarbeiter:innen (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002; Jung, Chow & Wu, 2003; Jung & Sosik, 2002; Kark, Shamir & Chen, 2003) unterstützen die Ansicht, dass transformationale Führung die Selbstführung unterstützt (Andressen et al., 2012, S. 71).

Unter Selbstführung wird der Einfluss verstanden, den Individuen auf sich ausüben, um die Selbstmotivation und Selbststeuerung zu erreichen, welche für die eigene Leistung benötigt wird. Der Prozess der Selbstführung besteht dabei aus einer Reihe von verhaltensbezogenen und kognitiven Strategien zur Steigerung der eigenen persönlichen Effektivität (Manz & Sims, 1991, S. 23; Houghton, 2000, S. 1, Neck & Houghton, 2006, S. 270), welche in Kapitel 2.2 näher beschrieben werden.

Es stellt sich im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit somit die Frage, wie Unternehmen die Selbstführung der Mitarbeiter:innen fördern können, um den neuen Anforderungen im Homeoffice gerecht zu werden. Zu einem gewissen Teil praktiziert jede Person Selbstführung, mit einem unterschiedlichen Grad an Effektivität. Dabei beschränkt sich Selbstführung nicht auf Personen, welche mit einer ausgeprägten Selbstführungskompetenz geboren wurden, sondern kann erlernt werden. (Manz & Sims, 1991, S. 30) Führungskräfte nehmen eine essenzielle Rolle bei der Entwicklung der Selbstführungskompetenz ihrer Mitarbeitenden ein. Sobald die Selbstführung von den Führungskräften beherrscht wird, dient dieses Selbstführungsverhalten als Modell für die Mitarbeiter:innen, anhand welchem sie lernen können. Führungskräfte üben eine Vorbildfunktion aus, bei welcher das gezeigte Verhalten ausschlaggebend für die Entwicklung der Mitarbeiter:innen ist. (Manz & Sims, 1991, S. 25, Stewart, Courtright, Manz, 2011, S. 205) Besonders bei neuen Mitarbeitenden ist die Anleitung und Orientierung durch ihre Führungskraft von Bedeutung, da sie mit den Zielen, Aufgaben und Erwartungen der Position noch nicht vertraut sind. Zudem ist es möglich, dass neue Mitarbeiter:innen noch nicht über angemessene Fähigkeiten zur Selbstführung verfügen. Die Aufgabe und Herausforderung für Führungskräfte besteht somit darin, die

Mitarbeiter:innen zur Selbstführung zu bewegen. (Manz & Sims, 1991, S. 30; Neck & Houghton, 2006, S. 273) Ein weiterer relevanter Aspekt zur Selbstführung, welcher für Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Mitarbeiter:innen relevant erscheint, ist die positive Verstärkung durch Belohnung. Herkömmliche Formen organisatorischer Belohnung, wie beispielsweise anreizorientierte Vergütungssysteme, sind extrinsisch motiviert. Manz & Sims (1991) stimmen grundsätzlich überein, dass materielle Formen der Belohnung zur Verstärkung erwünschter arbeitsbezogener Verhaltensweisen eingesetzt werden sollten. In Bezug auf die Selbstführung erhalten Belohnungen jedoch eine neue Sichtweise. Mitarbeitende sollen dazu bewegt werden, sich selbst zu belohnen. Diese natürlichen Belohnungen können in die eigene Arbeit integriert werden. Dadurch verschiebt sich der Schwerpunkt von materiellen Belohnungen zu einem Fokus auf natürlichen Belohnungen, welche sich aus der Aufgabe selbst sowie der Selbstverwaltung von Belohnungen ergeben. (Manz & Sims, 1991, S. 27; Houghton, 2000, S. 5; Neck & Houghton, 2006, S. 272; Stewart et al., 2011, S. 197)

Auf Basis dieser Aspekte ergibt sich für die vorliegende Forschungsarbeit folgende zentrale Forschungsfrage:

- **Welche organisationalen Maßnahmen fördern die Selbstführung der Mitarbeiter:innen im Homeoffice?**

Zusätzlich sollen folgende Unterfragen behandelt werden:

- Welche Rolle spielt die Führungskraft bei der Ausübung von Selbstführung?
- Welche Formen der Belohnung fördern die Entwicklung von Selbstführung?

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit soll den Leser:innen einen Überblick über das Konzept und die Relevanz der Selbstführung im Homeoffice darlegen. Die grundlegende Zielsetzung liegt dabei auf der Beantwortung der vorab definierten Forschungsfragen im Zuge einer qualitativen Untersuchung. Zu Beginn wird das Thema Homeoffice vielschichtig beleuchtet, indem auf rechtliche, organisatorische sowie arbeitspsychologische Aspekte eingegangen wird. Im Anschluss daran werden veränderte Kompetenzen der Mitarbeiter:innen durch die Ausübung der Tätigkeiten aus dem Homeoffice sowie die damit einhergehenden Potenziale und Herausforderungen dargelegt. Weiters wird die Rolle der Führungskraft erläutert, da die Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle ausschlaggebend für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter:innen ist. Im Kern der vorliegenden Arbeit steht das Konzept der Selbstführung, welches insbesondere bei der Ausübung von Homeoffice an Relevanz gewinnt. Aufgrund der räumlichen Trennung des Arbeitsplatzes und damit auch von der Führungskraft sowie den Kolleg:innen, sind Mitarbeiter:innen im Homeoffice in größerem Maße auf sich alleine gestellt, wodurch diese autonomer und selbstbestimmter agieren müssen. In diesem Zusammenhang sollen nachgelagert Maßnahmen evaluiert werden, welche Unternehmen zur Förderung der Selbstführungskompetenzen ihrer Mitarbeiter:innen bereitstellen können.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in einen theoretischen sowie einen empirischen Teil und besteht nachfolgend aus fünf Kapiteln, welche kurz beschrieben werden. Das erste Kapitel leitet in das Forschungsvorhaben ein, stellt die Problemstellung sowie die zugrundeliegenden Forschungsfragen dar. Darauffolgend wird die Zielsetzung erläutert sowie der Aufbau der Arbeit vorgestellt. Kapitel zwei widmet sich dem theoretischen Hintergrund der empirischen Untersuchung und gliedert sich in zwei Unterkapitel zum Thema „Homeoffice“ und „Selbstführung“. In Kapitel drei wird die Forschungsmethodik der vorliegenden Arbeit dargelegt. Diesbezüglich wird auf die Erhebungsmethode, das Sampling sowie die Durchführung der empirischen Studie eingegangen. Nachfolgend werden das gewählte Auswertungsverfahren sowie die zugrunde liegenden Gütekriterien dieser Forschungsarbeit beschrieben. Anschließend werden die Ergebnisse in Kapitel vier dargestellt. Im fünften Kapitel werden die Ergebnisse zusammengefasst, um mit der Beantwortung der Forschungsfragen eine Verbindung zwischen Theorie und Praxis herzustellen. Dem folgt eine kritische Reflexion dieser Arbeit sowie Implikationen für die Praxis in Verbindung mit einem Ausblick für weitere Studien.

2 Theoretischer Hintergrund

Das nachfolgende Kapitel liefert einen Überblick über den theoretischen Hintergrund der vorliegenden Masterarbeit. Die Basis zum Verständnis bildet die Definition von Homeoffice sowie die Differenzierung zu angrenzenden Formen virtueller und ortsunabhängiger Arbeit. Anschließend werden die arbeitsrechtlichen Aspekte erläutert sowie organisationale Maßnahmen in Bezug auf Homeoffice dargestellt. Zudem wird auf das Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle eingegangen sowie die Rolle der Führungskraft bei der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter:innen betrachtet. Das zweite Unterkapitel widmet sich dem Thema Selbstführung. Eingangs werden die zentralen Begriffe und dahinterliegenden Theorien näher definiert. Anschließend werden Methoden und Ansätze dargestellt sowie die Entwicklung von Selbstführung beleuchtet.

2.1 Homeoffice

Seit Beginn der COVID-19-Pandemie hat die Ausübung der Tätigkeit im Homeoffice an Bedeutung gewonnen und ist aus der modernen Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken (Leinfellner, 2021; www.arbeitsinspektion.gv.at, 05.01.2023). Auch nach der Pandemie werden Diskussionen von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft aller Länder laut, in welcher Form die gewonnene Flexibilisierung der Arbeit weitergehen und wie die neue Normalität des Arbeitens aussehen könnte (Flüter-Hoffmann & Stettes, 2022, S. 4). Zudem wird die Option, im Homeoffice arbeiten zu können, von neuen Mitarbeiter:innen als relevantes Kriterium herangezogen, um sich für ein Unternehmen als Arbeitgeber:in zu entscheiden. Um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und sich als innovative:r Arbeitgeber:in zu präsentieren (Hirschfelder, 2004, S. 23f.), sind Unternehmen somit gefordert, diese Chancen der Digitalisierung für sich einzusetzen und die dafür nötigen Rahmenbedingungen bereitzustellen, um den Mitarbeiter:innen eine bessere Work-Life-Balance zu ermöglichen (Prümper, Lorenz, Hornung & Becker, 2016, S. 33).

Je nach Branche und Fortschritt des Unternehmens, stellt eine derartige Umstellung eine Herausforderung dar und bedingt viel Arbeit und entsprechende Investitionen. Einen weiteren relevanten Faktor betrifft die Bereitschaft der Mitarbeiter:innen, sich an die neue Arbeitsweise im Homeoffice anzupassen. (Jeske, Schmidt & Gadatsch, 2022, S. 994) Dies macht es erforderlich, dass Unternehmen und Mitarbeiter:innen gemeinsam spezifische Lösungen erarbeiten, um die betrieblichen Erfordernisse und die individuellen Belange in Einklang zu bringen. Hierbei sind die erforderlichen Rahmenbedingungen zu prüfen, um die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sowie die Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter:innen zu harmonisieren. (Flüter-Hoffmann & Stettes, 2022, S. 4; Hofer-Fischanger, Jurkowitsch, Lang & Rossmann-Freisling,

2022, S. 4) Zudem werden neue Kompetenzen von den Mitarbeiter:innen benötigt, um den Anforderungen des mobilen Arbeitens gerecht zu werden. Als Schlüsselkompetenzen werden unter anderem mehr Selbstständigkeit, Flexibilität, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft sowie Zuverlässigkeit genannt. (Prümper et al., 2016, S. 9)

2.1.1 Definition und Abgrenzung

Nicht zuletzt durch die fortschreitende Digitalisierung haben sich flexible Arbeitsformen in den unterschiedlichsten Branchen etabliert. Unter flexibler Arbeit ist die orts- und zeitunabhängige Ausübung der Tätigkeit zu verstehen, welche sich wiederum in spezifische Unterkategorien einteilen lässt. (Hofer-Fischanger et al., 2022, S. 9)

Der Begriff **Telearbeit** beschäftigt sich mit der Beschaffenheit von menschlicher Arbeitstätigkeit, unter Voraussetzung räumlicher Verteilung sowie Flexibilität (Nerdinger et al., 2014, S. 548) und wird in der Regel als Überbegriff für Homeoffice und Mobile Working verwendet (www.arbeitsinspektion.gv.at, 05.01.2023). Telearbeit beschreibt somit die Verrichtung der Arbeitstätigkeit unter räumlicher Entfernung zum:zur Arbeitgeber:in und wird durch die Nutzung kommunikations- und informationstechnischer Hilfsmittel wie beispielsweise Computer, Telefon oder Internet ermöglicht (Hofer-Fischanger et al., 2022, S. 9).

Bei der Ausübung von **Homeoffice** wird die Erbringung der Arbeitsleistung an einem fixen Arbeitsort verrichtet, wie beispielsweise in der privaten Wohnung der Arbeitnehmer:innen, einem Zweitwohnsitz oder der Wohnung eines nahen Angehörigen (www.arbeitsinspektion.gv.at, 05.01.2023; www.wko.at, 09.04.2023). Hierbei wird nicht ausschließlich die Verrichtung der Arbeit unter Nutzung von Informationstechnologien verstanden, sondern auch mithilfe anderer Arbeitsmittel wie Unterlagen in Papierform (Arbeiterkammer, 2023, S. 13).

Im Gegensatz zum Homeoffice sind die Arbeitnehmer:innen bei der Ausübung von **Mobile Working** an keinen fixen Arbeitsort gebunden, womit eine flexiblere Art des Arbeitens ermöglicht wird (www.arbeitsinspektion.gv.at, 05.01.2023). Die Erbringung der Arbeitsleistung könnte somit auch in einem Kaffeehaus, im Park oder einem Co-Working Space erfolgen (www.personio.de, 09.04.2023). Die Anwendung der seit April 2021 bestehenden gesetzlichen Sonderbestimmungen, wie z.B. der Pflicht zur Verfügungstellung der erforderlichen digitalen Arbeitsmittel oder der Kostenübernahme, ist lediglich im Homeoffice zwingend und gelten nicht bei der Ausübung von Mobile Working (Eichmeyer & Egger, [Blog-Eintrag], 2022). Sowohl Homeoffice als auch Mobile Working erfordern entsprechende Informations- und Kommunikationstechnologien (www.arbeitsinspektion.gv.at, 05.01.2023).

2.1.2 Arbeitsrechtliche Aspekte

Telearbeit kann grundsätzlich in jedem Unternehmen vereinbart werden, sofern eine entsprechende Vereinbarung zwischen den Arbeitsvertragsparteien getroffen wird (www.arbeitsinspektion.gv.at, 05.01.2023). Einen gesetzlichen Anspruch bzw. eine einseitige Anordnungsbefugnis seitens des:der Arbeitgeber:in gibt es in Österreich nicht (Leinfellner, 2021; www.arbeitsinspektion.gv.at, 05.01.2023), jedoch wurden durch das 2. COVID-19-Steuermaßnahmengesetz sowie das Homeoffice-Maßnahmenpaket im Jahr 2021, erstmalig rechtliche Grundlagen für die Ausübung der Tätigkeit im Homeoffice etabliert (Scherzer, 2022). Die primären gesetzlichen Rechte und Pflichten für das Arbeiten im Homeoffice sind im Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz (AVRAG) gesetzlich geregelt. Sämtliche arbeitsrechtlichen Gesetze wie beispielsweise das Arbeitszeitgesetz (AZG), Arbeitsruhegesetz (ARG), Urlaubsgesetz (UrlG), Mutterschutzgesetz (MuSchG), Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) und zum Teil auch das Arbeitnehmer:innenschutzgesetz (ASchG), gelten ebenso für die Tätigkeit im Homeoffice. Gleiches gilt für die Bestimmungen des Dienstnehmerhaftpflichtgesetzes (DHG) sowie den jeweils geltenden Kollektivvertrag bzw. die geltende Betriebsvereinbarung. (www.arbeiterkammer.at, 05.01.2023) Aus Beweisgründen ist Homeoffice schriftlich zwischen Arbeitnehmer:in und Arbeitgeber:in zu vereinbaren, da das Nichtvorhandensein der Schriftlichkeit die Vereinbarung zu Nichte macht. In einer Homeoffice-Vereinbarung sollten klare Regelungen zur Dauer sowie zur ordentlichen Kündigung vorhanden sein. Bei Vorliegen eines wichtigen Grundes, beispielsweise bei einer wesentlichen Veränderung von betrieblichen Erfordernissen oder der Wohnsituation des:der Arbeitnehmer:in, kann die Homeoffice-Vereinbarung von einer Arbeitsvertragspartei unter Einhaltung einer einmonatigen Frist auch ohne vertragliche Regelung zum Letzten des Kalendermonats aufgelöst werden. Die Lage der Normalarbeitszeit sowie eine allfällige Änderung ist auch im Homeoffice zwischen Arbeitnehmer:in und Arbeitgeber:in zu vereinbaren. (Scherzer, 2022) Vereinbaren die Arbeitsvertragsparteien im Arbeitsvertrag oder einer Zusatzvereinbarung über Telearbeit, dass die Lage der Arbeitszeit sowie der Arbeitsort weitgehend selbst definiert wird, kann nach § 26 Abs. 3 AZG eine Saldenaufzeichnung der Arbeitszeit geführt werden. Dadurch wird nur noch der geleistete Tagessaldo und nicht mehr die Lage der Arbeitszeit aufgezeichnet. Gleiches gilt auch, wenn die Ausübung der Tätigkeit in einem Ausmaß von mehr als 50% der wöchentlichen Normalarbeitszeit in der Wohnung erfolgen soll. (www.arbeitsinspektion.gv.at, 05.01.2023).

2.1.3 Organisationale Maßnahmen

Ermöglicht ein Unternehmen den Mitarbeiter:innen die Ausübung von Homeoffice, müssen die nötigen Arbeitsmittel vom Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin zur Verfügung gestellt werden (Leinfellner, 2021). Zu den Arbeitsmitteln zählen IT-Hardware wie beispielsweise Laptop, Tastatur, Maus, Monitor sowie die benötigte Software (www.arbeiterkammer.at, 05.01.2023). Erfolgt dies nicht und die Mitarbeiter:innen nutzen die privaten Geräte, ist ein angemessener Kostenersatz vom Unternehmen zu leisten. Die Höhe dieser finanziellen Unterstützung kann in der Betriebsvereinbarung geregelt sein oder ist zwischen den Arbeitsvertragsparteien zu vereinbaren. (Leinfellner, 2021) Neben der Bereitstellung aller Arbeitsmittel, müssen Unternehmen die Mitarbeiter:innen durch passende Weiterbildungen zur Ausübung von mobilem Arbeiten befähigen. Hierbei können neue Lernmethoden wie „Corporate Learning“ die Mitarbeiter:innen unterstützen, sich in die neue Form des Arbeitens hineinzusetzen und den daraus resultierenden Anforderungen gerecht zu werden. (Prümper et al., 2016, S. 9) Einige zentrale Maßnahmen zur förderlichen Gestaltung mobiler Arbeit, werden von Lott, Ahlers, Wenckebach & Zucco (2021, S. 16ff.) angeführt. Unter anderem wird eine Mischung aus der Anwesenheit im Office und der Ausübung der Tätigkeit im Homeoffice als wichtig für die Work-Life-Balance erachtet. Hierbei wird der Vorteil ganzer Tage im Homeoffice hervorgehoben, anstatt einzelner Stunden. Die Selbstbestimmung über die Gestaltung der Arbeitszeit ist ebenfalls relevant, damit Mitarbeiter:innen ihre eigenen gesundheitlichen Ressourcen stärken sowie die benötigten Erholungsphasen einplanen können. Klar definierte Leistungsanforderungen vermeiden Doppelarbeit oder Unklarheiten in Bezug auf die Arbeitsziele und geben Mitarbeiter:innen Sicherheit. Die Unterstützung des Unternehmens bzw. der Führungskraft in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ebenfalls ein wesentlicher Faktor, um Konflikte zwischen den beiden Lebensbereichen zu reduzieren (Hammer, Kossek, Yragui, Bodner & Hanson, 2009, S. 841). Darüber hinaus ist es wichtig, die veränderten Kommunikationsanforderungen sowie Abläufe mit den Mitarbeiter:innen zu besprechen und in den Alltag zu implementieren. Dabei sollte den Mitarbeiter:innen die Möglichkeit der Beteiligung sowie Mitbestimmung eingeräumt werden, womit eine offene und partizipative Führungskultur erforderlich wird. (Diebig et al., 2018, S. 23) Aufgrund der veränderten Bedingungen im Homeoffice, ist eine laufende Weiterbildung der Führungskräfte sowie Mitarbeiter:innen nötig, welche unter anderem Themen wie Führung auf Distanz (Hofmann et al., 2020, S. 12), selbstorganisiertes Arbeiten sowie die Sensibilisierung in Bezug auf gesundheitliche Risiken beinhalten (Lott et al., 2021, S. 19).

2.1.4 Arbeitspsychologische Aspekte

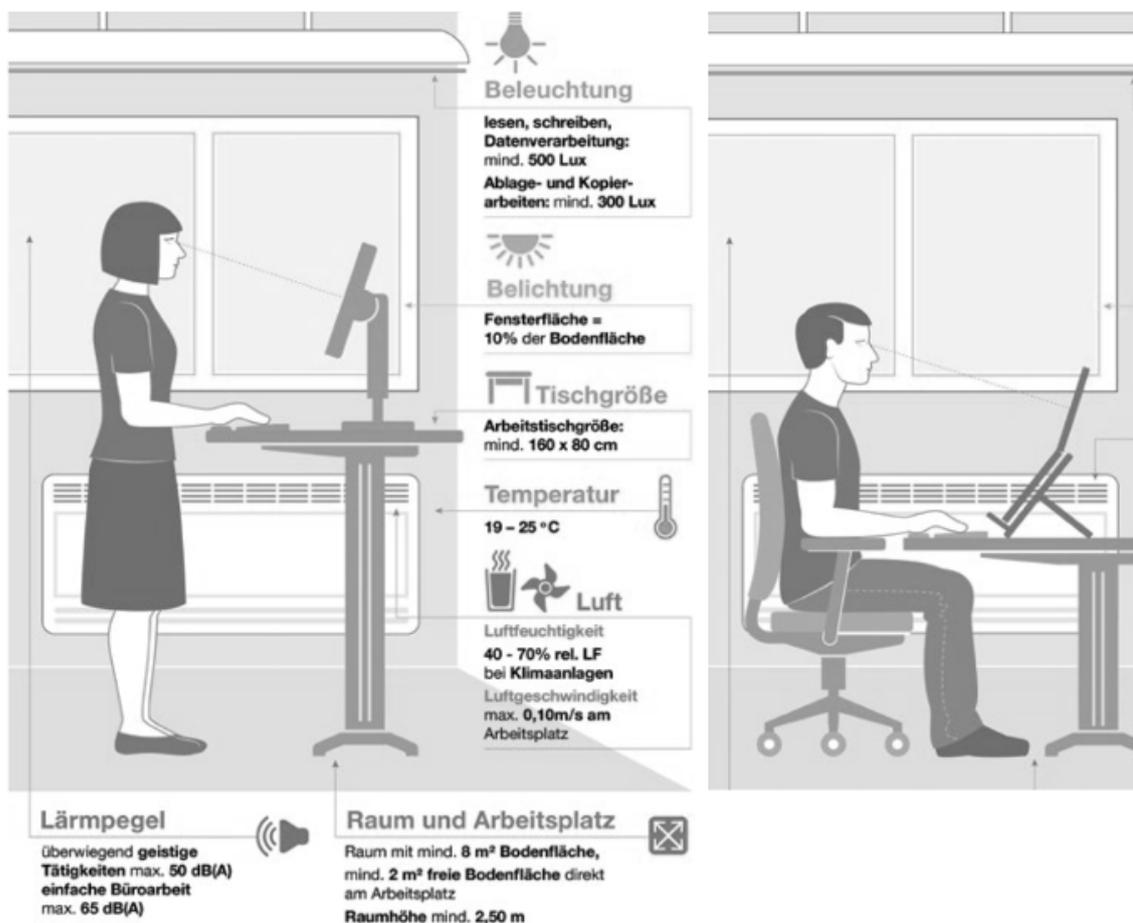
Für die Ausübung von Homeoffice ist ein Arbeitsplatz erforderlich, welcher den ergonomischen Anforderungen entspricht sowie ein konzentriertes Arbeiten in ruhiger Atmosphäre ermöglicht (Ahlers et al., 2021, S. 22). Die Ergonomie der Arbeitsmittel sowie die Gestaltung der Arbeitsumgebung gewinnen somit zunehmend an Bedeutung. In Bezug auf die verwendeten Arbeitsmittel wie Hard- und Software, sind Aspekte wie die Schriftgröße oder der Schriftabstand relevant sowie die Anordnung der Tasten. Da die Tastatur bei Notebooks direkt mit dem Bildschirm verbunden ist, wird die Einhaltung einer natürlichen Körperhaltung bei der Bedienung erschwert. Aus ergonomischer Sicht sollte die Arbeitsumgebung daher so gestaltet sein, dass die Arbeitshaltung gewechselt werden kann. Das ist beispielsweise durch eine flexible Anordnung des Bildschirms, der verwendeten Schreibutensilien sowie anderer Arbeitsmittel möglich. (Prümper et al., 2016, S. 34f.)

Die Einstellung gegenüber der Arbeitstätigkeit im Homeoffice ist bei Mitarbeiter:innen positiver, welche über eine passende Wohnsituation verfügen, wie beispielsweise ein eigenes Büro oder eine räumliche Trennung innerhalb der Wohnung, um störungsfrei arbeiten zu können. Die Ergebnisse der HBS-Erwerbspersonenbefragung verdeutlichen, dass sich über 80% der Mitarbeiter:innen mit einer geräumigen Wohnung ein Fortbestehen von Homeoffice wünschen. Im Gegensatz dazu ist der Wunsch, weiterhin im Homeoffice arbeiten zu können, mit knapp 70% bei jenen Personen geringer, welche über eine kleine Wohnung ohne Balkon oder Terrasse verfügen. (Ahlers et al., 2021, S. 22) In der Praxis werden die Anforderungen mitunter nicht erfüllt und Mitarbeiter:innen sehen sich mit ungünstigen Faktoren konfrontiert, wie ein beengter Arbeitsplatz, ein ablenkendes Umfeld mit ungeahnten akustischen Störungen, nachteilige klimatische Bedingungen sowie ständig wechselnde Lichtverhältnisse. Durch eine mangelnde Ergonomie erleben Beschäftigte mitunter Frustration in Anbetracht der Arbeitsumgebung, was als psychische Belastung wahrgenommen werden kann. In der Studie von Prümper et al. (2016) gaben sehr viele der befragten Mitarbeiter:innen, welche Mobile Work ausüben, Belastungssymptome wie innere Unruhe und Anspannung, Müdigkeit, Konzentrationsstörungen sowie Reizbarkeit und Nervosität an. (Prümper et al., 2016, S. 34f.) Um diesen Belastungen entgegenzuwirken und den eigenen Arbeitsplatz sowie die Umgebung bestmöglich zu gestalten, liefert die Arbeiterkammer (2023) hilfreiche Tipps, welche in Abbildung 1 zu sehen sind.

Weiters kann es durch die Verrichtung der Arbeitsleistung in den eigenen vier Wänden zur Entgrenzung zwischen der Arbeit und dem Privatleben kommen, wodurch Gefühle der Überforderung oder mangelnde Erholung entstehen können

(www.arbeitsinspektion.gv.at, 05.01.2023). Gerade die Lage der Arbeitszeit wird als kritisch wahrgenommen, welche mitunter auf vorgesehene Ruhezeiten wie Sonn- und Feiertage fällt. Wer sich in dieser Zeit nicht aktiv erholt, leidet häufiger an Schlafproblemen oder Herzbeschwerden. (Prümper et al., 2016, S. 34) Um die eigene Gesundheit und Produktivität aufrechtzuhalten ist es somit wichtig, die Ruhezeiten nach der Arbeit zur Regeneration zu nutzen und die Energiereserven, beispielsweise durch Hobbies, aufzufüllen (www.arbeitsinspektion.gv.at, 05.01.2023). Diese Entwicklung wird für viele Arbeitnehmer:innen als große Belastung wahrgenommen, wodurch ein gutes Grenzmanagement immer wichtiger wird. Unter Grenzmanagement ist die aktive und autonome Regulierung der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu verstehen. (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000, S. 481f.)

Abbildung 1: Arbeitsplatz mit höhenverstellbarem bzw. stationärem Tisch



Quelle: www.arbeiterkammer.at, 05.01.2023

2.1.5 Schlüsselkompetenzen für die Ausübung von Homeoffice

Aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung verändern sich die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter:innen in Bezug auf ihre Fähigkeiten, Fertigkeiten und ihr Know-how, um Hindernisse selbstorganisiert lösen sowie handlungsfähig bleiben zu können. Im Kern stehen dabei sogenannte Schlüsselkompetenzen, welche aus erlernbaren allgemeinen Fähigkeiten, Einstellungen und Wissensbestandteilen bestehen. In der Studie von Prümper et al. (2016) gaben fast 80% der Befragten an, dass zu den erforderlichen Kompetenzen Selbstständigkeit, Flexibilität, Zuverlässigkeit, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft sowie Kreativität zählen. Weiters wurde von rund 60% der Personen angeführt, dass kommunikative Kompetenzen wie Ausdrucks- und Diskussionsfähigkeit sowie eine partnerschaftliche Kommunikation ebenfalls von Relevanz sind. Von knapp der Hälfte der befragten Personen wurden soziale Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Einfühlungsvermögen oder Konflikt- und Kritikfähigkeit als wichtig erachtet. (Prümper et al., 2016, S. 23f.) Zu ähnlichen Ergebnissen gelangt Dr. Marivic Flores (2019) in ihrer Studie „Understanding The Challenges Of Remote Working And It's Impact To Workers“. Für fast 90% der Personen stellen selbstständiges Arbeiten sowie das Organisieren von Arbeitsaufgaben wichtige Kompetenzen dar. Die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben ist für 80% der befragten Personen relevant. Für die Hälfte der Befragten ist die persönliche Zielsetzung sowie die Verfolgung dieser Ziele bedeutsam. Zudem werden virtuelle Zusammenarbeit sowie das Ausblenden von Ablenkungen von rund 40% der befragten Personen als wichtige Fähigkeiten erachtet. (Flores, 2019, S. 42f.) Anhand der IAP Studie (2021, S. 20f.) werden zusätzliche essenzielle Kompetenzen genannt, welche Mitarbeiter:innen für die Bewältigung digitaler Veränderungen benötigen. Als relevante Kompetenz wurde von 94% der Befragten die Offenheit für Veränderungen angeführt, gefolgt von fortlaufender Lernbereitschaft mit fast 80%. Für mehr als die Hälfte der befragten Personen (56%) war zudem die Einschätzung der persönlichen Ressourcen relevant, um den Herausforderungen entgegenzutreten zu können. 43% der Befragten identifizieren die Fähigkeit die eigenen Stärken und Schwächen zu reflektieren als notwendig.

2.1.6 Die Licht- und Schattenseiten der Flexibilität

Die Ausübung von Homeoffice führt zu einer höheren Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen (Brenke, 2016, S. 95). Durch die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitstätigkeit wird eine bessere Kombination von Berufs- und Privatleben ermöglicht, wodurch die Zufriedenheit in unterschiedlichen Bereichen erhöht wird (Bartz, 2021, S. 8; Bessing et al., 2018, S. 4; Gajendran & Harrison, 2007, S. 1525). Konflikte zwischen dem Berufs- und Privatleben können bei der Ausübung der Tätigkeit im Homeoffice durch ein effizienteres

Zeitmanagement verringert werden (Gajendran & Harrison, 2007, S. 1525; Nerdinger et al., 2014, S. 555). Zudem wird die Steigerung der Produktivität von 56% der Befragten als Vorteil bei der Ausübung von Homeoffice angegeben, was mitunter durch eine längere Arbeitszeit aufgrund von reduzierten Pendelzeiten ermöglicht wird (Bartz, 2021, S. 8; Grunau, Ruf, Steffes, Wolter, 2019, S. 5; Weitzel et al., 2015, S. 20).

Als Herausforderung wird jedoch der fehlende Kontakt zu Kolleg:innen angesehen sowie die daraus resultierende verschlechterte Qualität der Beziehungen, wenn der physische Kontakt zu einem gewissen Grad abnimmt (Gajendran & Harrison, 2007, S. 1525f.; Landes, Steiner, Wittmann, Utz, 2020, S. 13). Dies kann in ausgeprägten Fällen zu einem Gefühl der Isolation, einer geringeren Identifikation mit dem Unternehmen sowie einer Verringerung der berufsbezogenen Kompetenzen führen (Morganson, Major, Oborn, Verive, Heelan, 2010, S. 580f.). Zudem wird die Leistung der Mitarbeiter:innen in Unternehmen nach wie vor an die Anwesenheit im Büro geknüpft, wodurch Aufstiegsmöglichkeiten durch die Ausübung von Homeoffice leiden können (Deloitte Consulting GmbH, 2020, S. 11; Nerdinger et al., 2014, S. 550). Die Entgrenzung der Arbeitszeit und somit die Vermischung von Berufs- und Privatleben, stellt für fast 50% der befragten Personen eine Herausforderung dar. Dies lässt sich damit begründen, dass die Arbeitstätigkeit zumindest teilweise außerhalb der normalen Arbeitszeit durchgeführt wird. (Grunau et al., 2019, S. 8; www.arbeitsinspektion.gv.at, 05.01.2023)

Damit die Ausübung von Homeoffice funktioniert, sollten Mitarbeiter:innen und Führungskräfte die gegenseitigen Erwartungen klären, konkrete Vereinbarungen treffen sowie die Zielvorgaben besprechen (Deloitte Consulting GmbH, 2020, S. 5; www.arbeitsinspektion.gv.at, 05.01.2023). Hierbei spielen die direkten Führungskräfte eine wichtige Rolle und sollten als Vorbild vorangehen. Für Unternehmen ist es daher sinnvoll, Strategien festzulegen, welche die Erreichbarkeit sowie die Handhabung von Informations- und Kommunikationstechnologien betreffen und diese an die Mitarbeiter:innen zu kommunizieren. Zusätzlich sollten die persönlichen Rahmenbedingungen der Mitarbeiter:innen beachtet werden, worunter z.B. altersspezifische Unterschiede oder zeitliche Verfügbarkeiten aufgrund von Betreuungspflichten fallen. (Schwarzenberger, 2017, S. 22f.) Generell kann gesagt werden, dass die Unternehmenskultur, das Vertrauen, das Führungsverständnis sowie die Ergebnisorientierung Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung virtuellen Arbeitens sind (Deloitte Consulting GmbH, 2020, S. 11; Prümper et al., 2016, S. 53).

2.1.7 Führung im Homeoffice – Vertrauen vs. Kontrolle

Durch die weitgehende Selbstorganisation der Arbeit im Homeoffice sehen sich Führungskräfte mit Kontrollverlusten konfrontiert und müssen eine gute Balance zwischen Vorgaben, Struktur und Flexibilität finden (Fischli, 2020, S. 209; Friemer, 2023, S. 237). Einen wichtigen Aspekt stellt hierbei das Thema Vertrauen dar, da die Führung im Homeoffice auf Distanz erfolgt und bisher bekannte Kontrollmechanismen nicht mehr anzuwenden sind (Friemer, 2023, S. 237). In einer internationalen Studie von LinkedIn (2021) zum Thema „Fehlendes Vertrauen gegenüber Mitarbeitern im Homeoffice in Deutschland“, wurden über 2.000 Manager:innen auf Führungsebene befragt. Fast 40% der befragten Personen gaben an, kein Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter:innen zu haben, dass diese auch im Homeoffice ihre Arbeit leisten. Vertrauen ist nicht erforderlich, wenn Entscheidungen auf Basis ausreichender Daten und Einzelheiten durch Analyse, Planung und Kontrolle getroffen werden können. In Zeiten von erhöhter Komplexität und wenig vorhersagbaren Umweltveränderungen ist Vertrauen jedoch eine Notwendigkeit und neue Organisationsformen, wie etwa Selbstorganisation, gewinnen an Bedeutung. (Fischli, 2020, S. 208f.) Selbstorganisation beinhaltet eine Neuverteilung von Macht und Verantwortung innerhalb einer Organisation hin zu den Mitarbeiter:innen (Willms & Weichbrodt, 2020, S. 161). Mitarbeiter:innen dürfen innerhalb eines transparent kommunizierten Rahmens mitentscheiden, was den Inhalt und die Gestaltung der Aufgaben betrifft (Fischli, 2020, S. 210). Eine Weiterentwicklung herkömmlicher Führungsbilder sowie die Unterstützung von Führungskräften bei der Bewältigung der veränderten Führungssituation ist somit notwendig (Hofmann et al., 2020, S. 19).

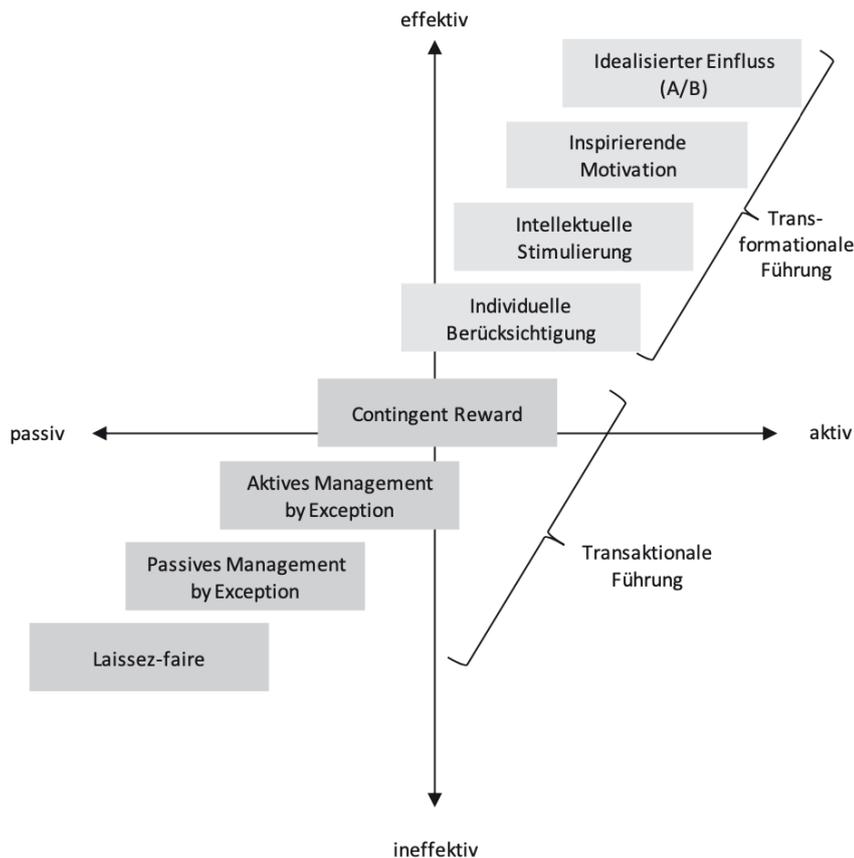
In den letzten Jahrzehnten hat das Konzept der transformationalen Führung einen wichtigen Platz in der Führungsforschung eingenommen. Die transformationale Führung gilt als Idealbild der Führung und basiert auf dem Kernelement des Charismas. In Bezug auf Führung im Homeoffice gilt es diesen Führungsstil genauer zu betrachten, da sich transformationale Führung auf Veränderung bezieht und insbesondere in unsicheren, instabilen und dynamischen Zeiten Wirkung zeigt. (Furtner, 2016, S. 17) Der Begriff „transformationale Führung“ wurde Ende der 1970er Jahre erstmalig von James MacGregor Burns (1978) eingeführt und gleichzeitig von der transaktionalen Führung abgegrenzt. Während die transaktionale Führung auf einer logisch-rationalen Ebene agiert und relativ simpel erlernt werden kann, zielt die transformationale Führung auf eine Beeinflussung auf emotionaler Ebene ab. Die Beschreibungen von Burns dienten als Grundlage für das in Abbildung 2 dargestellte „Full Range Leadership-Modell“ von Bass und Avolio (1995), nach welchem sich die transformationale, die transaktionale sowie die Laissez-faire Führung auf einem zweidimensionalen Kontinuum abbilden lassen. (Furtner, 2016, S. 17)

Um die Wirkungsweise der transformationalen Führung in Relation zu setzen sowie das Full Range Leadership-Modell zu verstehen, werden nachfolgend die transaktionale sowie die Laissez-faire Führung kurz erläutert.

Die transaktionale Führung basiert auf dem lerntheoretischen Prinzip der Verstärkung, wobei die Führungskraft sowohl den Weg als auch die Erreichung von Zielen der Mitarbeiter:innen kontrolliert (Nerdinger et al., 2014, S. 498). Die transaktionale Führung beinhaltet Contingent Reward und Management by Exception in aktiver oder passiver Form. Bei Contingent Reward werden die Ziele gemeinsam von den Führungskräften und ihren Mitarbeiter:innen festgelegt, wobei die damit einhergehenden Leistungserwartungen an entsprechende Belohnungen geknüpft sind. Die antizipierte Belohnung wirkt als positiver Verstärker, welcher auf die extrinsische Motivation der Mitarbeiter:innen abzielt. Werden die vereinbarten Ziele nicht erreicht, entfällt die Belohnung, was einer negativen Verstärkung gleichkommt, oder es folgt eine Bestrafung. Die negative Verstärkung dient dazu, dass Mitarbeiter:innen künftig das unbefriedigende Leistungsverhalten reduzieren. Eine Bestrafung, welche beispielsweise durch eine Versetzung oder Kündigung zum Ausdruck gebracht wird, sollte nur in drastischen Fällen angewandt werden, da sie negative Effekte mit sich zieht. (Furtner & Baldegger, 2013, S. 156) Bei Management by Exception greifen Führungskräfte so lange nicht in die Arbeit der Mitarbeiter:innen ein, solange keine Ausnahme (exception) auftritt. Der Zeitpunkt des Eingreifens seitens der Führungskraft ist ausschlaggebend, ob Management by Exception aktiv oder passiv betrieben wird. Bei der aktiven Form kontrollieren die Führungskräfte stärker und antizipieren mögliche Probleme oder Fehler noch vor dem tatsächlichen Eintreten. Im Gegensatz dazu wird bei der passiven Form erst eingegriffen, wenn Fehler längst aufgetreten oder Probleme bereits akut sind. (Furtner & Baldegger, 2013, S. 157)

Die Laissez-faire Führung ist geprägt von einer Passivität der Führungskraft und beschreibt ein ineffektives Führungsverhalten. Personen, welche diesen Führungsstil an den Tag legen, beteiligen sich kaum an der Arbeit der Mitarbeiter:innen und fühlen sich auch nicht für die Zielerreichung verantwortlich. Aufgrund der fehlenden Bindung zu den Führungskräften, versuchen Mitarbeiter:innen das fehlende Führungsverhalten durch eigenes Know-how, eigene Fähigkeiten oder Erfahrungen zu ersetzen. Durch die stark reduzierte Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in, zeigt dieser Führungsstil besonders negative Auswirkungen auf die Mitarbeiter:innen, die Teams sowie die gesamte Organisation. (Furtner & Baldegger, 2013, S. 165f.)

Abbildung 2: Full Range Leadership-Modell



Quelle: Furtner & Baldegger 2013, S. 133

Die drei Führungsstile werden im Full Range Leadership-Modell (Abbildung 2) den jeweiligen Achsen zugeordnet. Die Ausprägungen reichen von passiv bis aktiv auf der y-Achse sowie ineffektiv bis effektiv auf der x-Achse. Bei der Laissez-faire Führung wollen bzw. können Führungskräfte nicht führen, es findet keine zielorientierte Fremdbeeinflussung oder Motivation der Mitarbeiter:innen statt. Somit stellt die Laissez-faire Führung die passivste und ineffektivste Form der Führung dar. Die transaktionale Führung durch Contingent Reward wird weder als besonders aktiv noch besonders passiv angesehen. Transaktionale Führung durch Management by Exception kann hingegen in eine aktive sowie Passive Form gegliedert werden. Die transformationale Führung wird im Gegensatz dazu als sehr aktiv und dynamisch angesehen und setzt sich aus vier Dimensionen zusammen: Idealisierter Einfluss, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulierung sowie individuelle Berücksichtigung. (Furtner, 2016, S. 18) Auf der höchsten Ebene stehen die Ideale, durch welche transformationale Führungskräfte Einfluss ausüben. Ist sich eine Führungskraft der eigenen Ideale, Überzeugungen sowie Wertvorstellungen bewusst, kann sie diese kommunizieren und somit als Vorbild für die eigenen Mitarbeiter:innen fungieren. (Furtner, 2016, S. 19f.) Neben dem idealisierten Einfluss bildet die

Ebene der inspirierenden Motivation den Kern des Charismas, durch welchen transformationale Führungskräfte ihre Mitarbeiter:innen emotional beeinflussen. Die intellektuelle Stimulierung spielt sich hingegen stärker auf der Ebene des Verstandes ab und soll die Vernunft und die Kreativität der Mitarbeiter:innen anregen sowie zum Perspektivenwechsel und zur Erarbeitung neuer Lösungsansätze ermutigen. Über die Ebene der individuellen Berücksichtigung nimmt die Führungskraft die Rolle eines Coaches ein, um auf die Bedürfnisse, Potenziale sowie Lernfelder der Mitarbeiter:innen eingehen zu können und die Entwicklung voranzutreiben. Hierzu ist es nötig, dass die Führungskraft über ein gewisses Maß an Empathie und emotionaler Intelligenz verfügt. (Furtner, 2016, S. 23)

Abgesehen von bestimmten Einflussgrößen wie beispielsweise die Persönlichkeit, welche relativ stabil ist und sich nicht stark verändert, begünstigen ebenso erlernbare Fähigkeiten ein transformationales Führungsverhalten. Führungskräfte können sich diese Fähigkeiten aneignen und entwickeln, wodurch sie gut in Führungskräfteentwicklungsprogramme implementiert werden können. Als eine bedeutsame Fähigkeit wird hierbei die Selbstführung erachtet, auf welche im nachfolgenden Kapitel 2.2 näher eingegangen wird. (Furtner, Rauthmann & Sachse, 2013, S. 5) Nach Manz und Sims (1991, S. 25) ist es für Führungskräfte essenziell, sich selbst führen zu können, bevor sie die Führung von Mitarbeiter:innen übernehmen.

2.2 Selbstführung

In der Managementforschung nimmt das Verständnis von Führung einen hohen Stellenwert ein. Bislang lag der Schwerpunkt jedoch vorwiegend darauf, die Einflussnahme von Führungskräften auf ihre Mitarbeiter:innen zu untersuchen. Manz & Sims (1986, S. 152) haben vor rund 30 Jahren eine andere Perspektive eingebracht, indem sie sich darauf konzentrierten, wie Menschen sich selbst führen. Die Selbstführung geht davon aus, dass externe Einflussnahme, beispielsweise durch eine Führungskraft, das Verhalten der Mitarbeiter:innen zwar beeinflussen, die Handlungen selbst jedoch durch interne Kräfte gesteuert werden. (Stewart et al., 2011, S. 185) Da Selbstführung häufig in einem Kontext mit Selbstmanagement oder Selbstregulation verwendet wird, werden in diesem Kapitel die Unterschiede und Überschneidungen verdeutlicht, sowie angrenzende bzw. zugrunde liegende Theorien beleuchtet.

2.2.1 Definition der Selbstführung

Selbstführung ist ein Prozess, in welchem Personen ihr eigenes Verhalten durch den Einsatz bestimmter Verhaltensweisen und kognitiver Strategien kontrollieren und sich somit selbst beeinflussen und führen (Unsworth & Mason, 2012, S. 235). Durch diese Selbstbeeinflussung können Menschen die Selbststeuerung und Selbstmotivation erlangen, welche für die Erbringung einer bestimmten Leistung notwendig sind (Manz, 1986, S. 588). Selbstführung besteht aus spezifischen verhaltensbezogenen und kognitiven Strategien, welche in drei Hauptkategorien eingeteilt werden können:

- Verhaltensorientierte Strategien
- Natürliche Belohnungsstrategien
- Strategien für konstruktive Denkmuster

Verhaltensorientierte Strategien haben die Stärkung der eigenen Selbstwahrnehmung zum Ziel, um die Verhaltenssteuerung zu erleichtern. Insbesondere die Steuerung jener Verhaltensweisen, welche bei der Erledigung von unangenehmen, aber notwendigen Aufgaben auftreten. Dabei werden positive, erwünschte Verhaltensweisen gefördert, die zu erfolgreichen Ergebnissen führen. Gleichzeitig werden negative, unerwünschte Verhaltensweisen unterdrückt, welche keinen Erfolg versprechen. (Manz, 1986, S. 588) Zu den verhaltensorientierten Strategien zählen Selbstbeobachtung, Selbstzielsetzung, Selbstbelohnung, Selbstbestrafung sowie Selbstanregung. Bei der Selbstbeobachtung geht es um eine Bewusstseinserschärfung, wann und weshalb bestimmte Verhaltensweisen gezeigt werden. Diese Form der Selbsterkenntnis ist nötig, um ineffektive und unproduktive Verhaltensweisen zu ändern oder ganz zu beseitigen. Mithilfe genauer Informationen über das eigene Verhalten und Leistungsniveau, können sich Menschen

leichter verhaltensverändernde Ziele setzen. Selbst gesetzte Ziele in Verbindung mit Selbstbelohnung können maßgeblich dazu beitragen, jene Anstrengungen zu verstärken, welche für die Zielerreichung notwendig sind. Eine solche Belohnung kann unterschiedlich aussehen. Es könnte sich um etwas Einfaches oder Immaterielles, wie ein mentaler Glückwunsch für eine erbrachte Leistung, handeln. Andererseits könnte die Belohnung auch in Form eines Sonderurlaubs nach Abschluss eines schwierigen Projektes eine konkrete und materielle Form annehmen. Selbstbestrafung respektive selbstkorrigierendes Feedback sollte eine positiv formulierte, innere Analyse von Fehlern bzw. unerwünschtem Verhalten beinhalten, die zu einer Änderung des Verhaltens führt. Hierbei können konkrete Anreize aus der Umgebung, wie beispielsweise Notizen, Motivationsposter oder Bildschirmschoner, wirksame Mittel sein, um konstruktives Verhalten zu fördern und destruktives Verhalten zu reduzieren. (Neck & Houghton, 2006, S. 271f.; Houghton, Dawley & DiLiello, 2012, S. 2018; Stewart et al., 2010, S.197) Furtner et al. (2013) konnten insbesondere in Bezug auf die Selbstzielsetzung sowie die Selbstbeobachtung eine positive Verbindung verhaltensorientierter Strategien mit transaktionaler Führung aufzeigen. Diese Verbindung kann dadurch erklärt werden, dass transaktionale Führungskräfte sich selbst sowie den eigenen Mitarbeiter:innen Ziele setzen können sowie die Zielerreichung beobachten. Auf der anderen Seite konnte eine negative Verbindung verhaltensorientierter Strategien mit Laissez-faire-Führung festgestellt werden, da es sich hierbei um einen ineffektiven und sehr passiven Führungsstil handelt, bei welchem sich Führungskräfte nicht für die Zielerreichung verantwortlich fühlen. (Furtner et al., 2013, S. 14f.)

Natürliche Belohnungsstrategien unterstützen dabei, leistungssteigernde aufgabenbezogene Verhaltensweisen zu fördern, indem Gefühle der Kompetenz und Selbstbestimmung erzeugt werden. Hierbei lassen sich zwei Strategien der Belohnung unterscheiden, welche beide intrinsisch motivierend wirken und nachfolgend beschrieben werden. (Neck & Houghton, 2006, S. 272; Houghton et al., 2012, S. 2018; Stewart et al., 2010, S. 197) Die intrinsische Motivation beschreibt den inneren Antrieb von Individuen, die Leistungen nach eigenem Wunsch und eigener Intensität zu erreichen. Es geht um den inneren Wunsch, die Arbeit als solche zu genießen, da sie in positivem Zusammenhang mit einem höheren Selbstwertgefühl, einer wahrgenommenen Selbstwirksamkeit sowie der Zufriedenheit mit der Arbeitsleistung steht. Extrinsische Motivation bezieht sich andererseits auf ein Verhalten, dessen Ursprung nicht das Interesse an der Tätigkeit selbst ist. Extrinsisch motivierte Verhaltensweisen können einerseits weitgehend durch Kontrolle bestimmt sein oder andererseits durch Entscheidungen, die auf den eigenen

Werten und Wünschen beruhen, wodurch das Verhalten eher als selbstbestimmt angesehen werden kann. (Deci & Ryan, 1985, S. 35)

Bei der ersten natürlichen Belohnungsstrategie, welche intrinsisch wirkt, können Tätigkeiten mit angenehmeren Merkmalen angereichert werden, sodass die Aufgabe selbst zur Belohnung wird (Neck & Houghton, 2006, S. 272; Houghton, Dawley & DiLiello, 2012, S. 2018; Stewart et al., 2010, S. 197). Als Beispiele können hierbei das Besteigen von Bergen, das Malen von Bildern oder auch sportliche Aktivitäten herangezogen werden, da es für diese keinerlei offensichtliche äußere Belohnungen gibt. Die Belohnung entspringt aus der Tätigkeit selbst, die primären Motivatoren sind die spontanen, inneren Erfahrungen, welche die Tätigkeit begleiten. (Deci & Ryan, 1985, S. 11f.)

Bei der zweiten Strategie kann die Wahrnehmung dahingehend beeinflusst werden, dass die Aufmerksamkeit von den unangenehmen Aspekten der Tätigkeit weg, hin zu den angenehmeren und lohnenden Aspekten gelenkt wird (Neck & Houghton, 2006, S. 272; Houghton et al., 2012, S. 2018; Stewart et al., 2010, S. 197). Als Beispiel wird von Gagné und Deci (2005, S. 9) die Tätigkeit von Krankenschwestern und Krankenpflegern herangezogen. Hierbei können jene Aufgaben besser bewältigt werden, denen es an natürlicher Motivation fehlt, wie beispielsweise das Baden von Patient:innen, indem sich das Pflegepersonal darauf konzentriert, dass sie durch ihre Aufgabenerfüllung das Wohlbefinden der Patient:innen steigern. Die Wirksamkeit intrinsischer Motivation auf die Selbstführung wurde in einigen Studien diskutiert sowie unterstützt. Wrzesniewski und Dutton (2001, S. 189) weisen exemplarisch darauf hin, dass Angestellte in niederen Positionen die berufliche Identität dadurch aufwertend gestalten können, indem sie ihrer Arbeit einen Sinn geben und die Aufgaben erweitern. Zudem wurde die Bedeutung intrinsischer Belohnungen für die Selbstführung über die persönliche Initiative und Proaktivität hervorgehoben. Es wurde aufgezeigt, dass handlungsorientierte, beharrliche und proaktive Personen dazu neigen, ihre Arbeitssituationen anzupassen, um die eigene Leistung zu fördern und sich zu motivieren. (Frese, 2001, S. 100; Seibert, Crant, & Kraimer, 1999, S. 417). Nach Furtner et al. (2013, S. 15) werden die natürlichen Belohnungsstrategien als Grundlage für transformationale Führung angesehen. Können Führungskräfte die Strategien natürlicher Belohnung wirkungsvoll anwenden, werden sie von ihren Mitarbeiter:innen als effektive Führungskräfte angesehen. Zudem wird die intrinsische Motivation gefördert, wodurch Führungskräfte mehr Freude an den Führungsaufgaben erleben. Die erlebte Begeisterung überträgt sich direkt auf das Umfeld, wodurch die Führungskräfte als besonders charismatisch wahrgenommen werden und eine positive Energie ausstrahlen. (Furtner, 2016, S. 35)

Durch die **Strategien für konstruktive Denkmuster** sollen jene konstruktiven Denkweisen gefördert werden, welche sich positiv auf die Leistung auswirken. Hierbei werden die eigenen Denkmuster analysiert, dysfunktionale irrationale Überzeugungen oder Annahmen konfrontiert und durch positive, konstruktive Denkprozesse ersetzt. Zusätzlich sollen negative Selbstgespräche erkannt und durch positive innere Dialoge ersetzt werden. Ein essenzieller Bestandteil der Strategien für konstruktive Denkmuster ist die mentale Vorstellungskraft. Diese tritt noch vor der eigentlichen physischen Muskelbewegung als symbolische und verdeckte kognitive Gestaltung auf. Personen, welche sich die erfolgreiche Durchführung einer Aufgabe bereits im Vorfeld vorstellen, werden die Aufgabe mit größerer Wahrscheinlichkeit auch tatsächlich erfolgreich durchführen. (Neck & Houghton, 2006, S. 272; Houghton et al., 2012, S. 2018f.; Stewart et al., 2010, S. 197) Strategien für konstruktive Denkmuster zeigen den stärksten positiven Zusammenhang mit Laissez-faire-Führung auf. Dies könnte darauf hinweisen, dass die Vision von erfolgreicher Leistung und positiver Selbstgespräche nicht unbedingt mit aktiven und effektiven Führungsstilen einhergehen muss. Insbesondere, wenn konstruktives Denken keine weiteren Handlungen nach sich zieht. Somit können konstruktive Denkmuster für jene Personen wirksam sein, welche initiativ und handlungsorientiert sind. Ohne weitere Maßnahmen oder Konsequenzen sind konstruktive Denkmuster für sich genommen jedoch nicht besonders nützlich. (Furtner et al., 2013, S. 13)

2.2.2 Zugrunde liegende Theorien

Selbstführung umfasst eine breite Palette von Themen und basiert auf den nachfolgenden zentralen Theorien: der Kontrolltheorie, der sozialkognitiven Theorie der Selbstregulierung sowie der Theorie der Selbstbestimmung. Somit kann Selbstführung mit den bekannten und ähnlichen Konstrukten des Leistungsbedürfnisses, der Selbstregulation sowie der Selbstwirksamkeit in Zusammenhang gebracht werden. (Furtner et al., 2013, S. 3)

Das Leistungsbedürfnis wird als grundlegendes und fundamentales Motiv betrachtet und motiviert Menschen mit einem hohen Bedürfnis nach Leistung dazu, hohe interne Standards sowie Ziele zu erfüllen. Manz und Sims (1980, S. 363) betrachten das Leistungsbedürfnis als individuelle Veranlagung zum Selbstmanagement. Basierend auf dem Risikopräferenzmodell von Atkinson (1957) für Wahl- und Risikoverhalten, setzt sich das Leistungsbedürfnis aus den beiden Hauptmotivationsrichtungen: Annäherung/Förderung sowie Vermeidung/Prävention zusammen (Elliot & Church, 1997, S. 218; Higgins, 1997, S. 1284). Die Selbstregulation befasst sich mit der Bewertung und Verringerung von Diskrepanzen zwischen einem erwünschten SOLL-Zustand und einem aktuellen

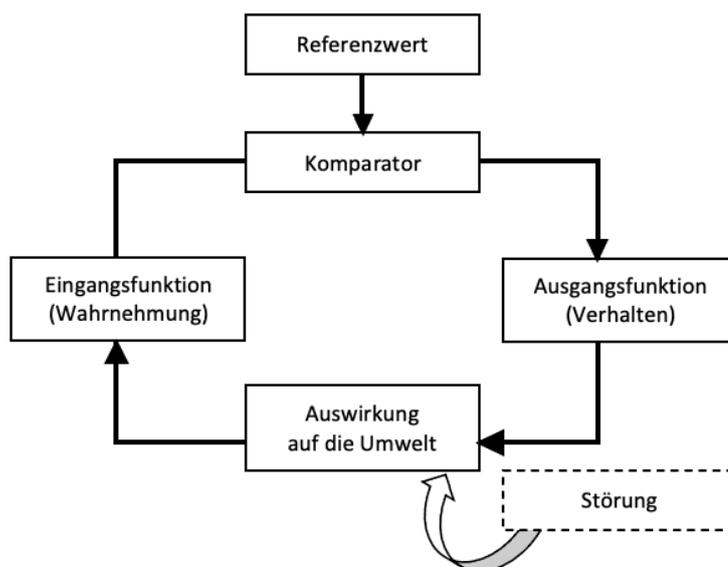
IST-Zustand (Furtner et al., 2013, S. 3) und wird im nachfolgenden Abschnitt näher beschrieben. Die Selbstwirksamkeit bezieht sich auf das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, Möglichkeiten sowie die Ausübung von Kontrolle, welche sich auf die Selbstregulationsprozesse auswirken (Bandura, 1991, S. 257). Das Vertrauen in die eigene Selbstwirksamkeit ist von Relevanz, da es darüber entscheidet, ob bestimmte Ziele und Aufgaben verfolgt werden, wie Menschen mit unterschiedlichen Situationen umgehen und, wie viel Energie in die Verfolgung der Ziele investiert wird. Darüber hinaus ist dieses Vertrauen ausschlaggebend dafür, wie viel Ausdauer dabei an den Tag gelegt wird und, wie Menschen mit Rückschlägen umgehen, beispielsweise durch die Aktivierung konstruktiver oder dysfunktionaler Kognitionen. Viele Bereiche, in welche die Selbstwirksamkeit hineinspielt, werden auch von der Selbstführung behandelt, wie etwa die Zielsetzung, Prozesse der Zielverfolgung oder konstruktive Denkmuster. (Neck & Houghton, 2006, S. 279)

2.2.2.1 Kontrolltheorie

Ein theoretisches Konstrukt für Selbstführung, welches 1986 von Charles Manz vorgestellt wurde, basiert weitgehend auf dem Konzept der Kontrolltheorie (Carver & Scheier, 1982). Die Kybernetik oder Kontrolltheorie ist ein allgemeiner Ansatz zum Verständnis von selbstregulierenden Systemen. Die zentralen Annahmen bestehen seit längerem und ihre Entstehung als eigenständiges Gedankengut wird üblicherweise auf die Veröffentlichung des Buches „Cybernetics: or control and communication in the animal and the machine“ von Norbert Wiener (1965) zurückgeführt. Seither hat die Kontrolltheorie in unterschiedlichsten Formen großen Einfluss auf diverse Arbeitsbereiche wie z.B. das Ingenieurwesen, die angewandte Mathematik, die Wirtschaftswissenschaften sowie die Medizin. Dieses breite Spektrum hat dazu veranlasst, Kontrollprozesse als allgegenwärtig anzusehen und in jeglicher Art von selbstregulierenden Systemen zu identifizieren. Diese Sichtweise wird als allgemeine Systemtheorie bezeichnet. (Carver & Scheier, 1982, S. 111) Die Kontrolltheorie besagt, dass sich eine Einheit, beispielsweise eine Person oder ein Team, selbst reguliert, indem sie zunächst die Situation wahrnimmt und den aktuellen Zustand mit einem erwünschten Zustand auf Basis bestimmter Standards vergleicht. Die Diskrepanz zwischen dem IST- und dem SOLL-Zustand wird durch ein verändertes Verhalten kompensiert, welches diese Abweichung verringert. Anschließend werden die Auswirkungen des neuen Verhaltens bewertet und die Wahrnehmung der Situation reflektiert, wodurch der Zyklus der Selbstregulation erneut beginnt. (Stewart et al., 2011, S. 186) Die Grundeinheit der Kontrolltheorie ist die negative Feedbackschleife, welche in Abbildung 3 zu sehen ist. Die Bezeichnung „negativ“ kann dahingehend erklärt werden, da die Funktion darin besteht, eine erfasste Abweichung von einem

Vergleichswert zu reduzieren bzw. zu negieren. Die Eingangsfunktion ist hierbei die Wahrnehmung eines aktuellen Zustands. Die Wahrnehmung wird nachfolgend über einen Mechanismus, dem Komparator, mit einem Referenzwert verglichen. Wird eine Diskrepanz zwischen dem aktuellen Zustand und dem Referenzwert wahrgenommen, wird ein Verhalten ausgeführt (Ausgangsfunktion), mit dem Ziel diese Diskrepanz zu reduzieren. Dabei wirkt das Verhalten der Diskrepanz nicht direkt entgegen, sondern durch eine Auswirkung auf die Umwelt des Systems, d.h. alles, was außerhalb des Systems liegt. Diese Einwirkung bewirkt eine Veränderung des IST-Zustandes, was zu einer veränderten Wahrnehmung führt, welche wiederum neu mit dem SOLL-Zustand verglichen wird. Bei der negativen Feedbackschleife handelt es sich somit um einen geschlossenen Regelkreis, welcher das übergeordnete Ziel hat, Abweichungen vom Referenzwert zu minimieren. (Carver & Scheier, 1982, S. 112)

Abbildung 3: Negative Feedbackschleife



Quelle: Eigene Darstellung nach Carver & Scheier (1982, S. 112)

Um die Kontrolltheorie zu veranschaulichen, wird folgendes Beispiel von Carver und Scheier (1982, S. 112f.) herangezogen:

Beim Autofahren besteht die Aufgabe zum Teil darin, ein visuelles Bild der Straße aufrechtzuerhalten, welche an den Kotflügeln und der Motorhaube des Autos vorbeizieht. Es wird versucht, den richtigen Anteil von Straße auf der linken Seite zu sehen, während der rechte Rand der Straße die Motorhaube an der richtigen Stelle schneidet. Beginnt die Straße jedoch nach links abzubiegen, wird der/die Fahrer:in feststellen, dass auf der linken Seite plötzlich mehr von der Straße zu sehen ist. Die Wahrnehmung unterscheidet

sich somit deutlich von der idealisierten Wahrnehmung. Diese Diskrepanz kann durch leichtes Einlenken des Lenkrads schnell behoben werden, womit das richtige Verhältnis von Straße und Rand auf beiden Seiten des Fahrzeugs wiederhergestellt ist. Diese Korrektur kann bei geübten Fahrer:innen leicht vorgenommen werden, sodass die Abweichungen sehr gering bleiben. Eine Störung könnte nun durch starken Seitenwind erzeugt werden, welcher die Ausrichtung des Autos verändert und somit zu einer erneuten Abweichung des visuellen Bildes und dem Verhältnis von Straße und Rand führt. Dadurch ist eine erneute Ausgleichsreaktion durch die Bewegung des Lenkrades erforderlich. Zu beachten ist hierbei, dass das Wesen der Störung darin besteht, den aktuellen Zustand unabhängig von der eigenen Aktion zu beeinflussen. Obwohl es intuitiv scheint, die Störung als Erzeugung von Diskrepanz zu betrachten, ist dies nicht die entscheidende Eigenschaft. Tatsächlich kann eine Störung der Umwelt sogar eine Diskrepanz reduzieren. Angenommen ein:e Fahrer:in fährt in eine leichte Rechtskurve und kurz darauf trifft eine starke Windböe von links auf das Auto, wodurch keine weitere Ausgleichsreaktion durch die Bewegung des Lenkrades erforderlich wird. Die zweite Störung (Windböe) wirkt somit den Auswirkungen der ersten Störung (Kurve) auf die Wahrnehmung des:der Fahrer:in entgegen. Die richtige Wahrnehmung wird von der Wirkung der zweiten Störung erzielt.

Anhand dieses Beispiels kann die zentrale Eigenschaft eines Rückkopplungssystems veranschaulicht werden. Der Zweck besteht nicht darin ein Verhalten, sondern die Wahrnehmung eines erwünschten Zustands (Referenzwert) zu erzeugen und beizubehalten. (Carver & Scheier, 1982, S. 113)

2.2.2.2 Sozialkognitive Theorie der Selbstregulierung

Die Selbstführung steht ebenfalls im Kontext der sozialkognitiven Theorie der Selbstregulierung von Bandura (1991). Die meisten Verhaltensweisen von Menschen sind zielgerichtet und werden durch vorausschauendes Denken gesteuert. Dabei zeichnen sich Zukunftsaussichten auf unterschiedliche Arten ab. Menschen bilden ihre Ansichten darüber, was sie tun können, sie antizipieren dabei mögliche Folgen voraussichtlicher Handlungen, setzen sich selbst Ziele und planen Handlungsabläufe, welche vermutlich zum erwünschten Ergebnis führen. Menschen motivieren sich durch vorausschauendes Denken, wodurch ihre Handlungen auf eine proaktive Weise gelenkt werden. Die Fähigkeit für beabsichtigtes und zielgerichtetes Handeln ist in symbolischer Aktivität verwurzelt, da zukünftige Ereignisse kein Grund für aktuelle Motivation und aktuelle Handlungen sind. Werden zukünftige Ereignisse jedoch in der Gegenwart kognitiv visualisiert, so werden diese in aktuelle Motivatoren und Regulatoren des Verhaltens umgewandelt. Bei der

vorausschauenden Kontrolle wird Verhalten durch kognitive Ziele gelenkt und nicht durch einen unerfüllten zukünftigen Zustand beeinflusst. (Bandura, 1991, S. 248) Die Wirkung liegt im vorausschauenden Denken und den Selbstregulierungsmechanismen, durch welche Anreize für zielgerichtetes Handeln gesetzt werden. Wäre menschliches Verhalten ausschließlich durch äußere Einflüsse gesteuert, würden Menschen ständig ihre Richtung ändern, um sich den aktuellen sozialen Einflüssen anpassen zu können, welche auf sie einwirken. Tatsächlich verfügen Menschen über Fähigkeiten zur Selbstreflexion und Selbstreaktion, die es ihnen ermöglicht, ein gewisses Maß an Kontrolle über ihre Gedanken, Gefühle, Motivation sowie Handlungen auszuüben. Bei der Ausübung von Selbststeuerung übernehmen Menschen bestimmte Verhaltensnormen, welche als Leitfaden und Motivator dienen und sie regulieren ihre Handlungen vorausschauend durch selbstreaktive Einflussnahme. (Bandura, 1991, S. 249) Menschliches Verhalten kann somit am besten durch eine wechselseitige Beziehung zwischen internen und externen Einflüssen erklärt werden. Die sozialkognitive Theorie legt nahe, dass die Basis der Selbstregulation aus Prozessen der Selbstbeobachtung, -beurteilung und -reaktion besteht. (Bandura, 1991, S. 282; Neck & Houghton, 2006, S. 279) Im Gegensatz zur Kontrolltheorie, bei welcher es vorrangig um die Reduktion von Diskrepanzen geht, schlägt die sozialkognitive Theorie ein System der Erzeugung von Diskrepanzen und anschließender Reduktion dieser vor. Die Grundannahme hierbei ist, dass Menschen die Kontrolle über die Festlegung der eigenen Leistungsstandards haben. Auf Basis früherer Leistungserfahrungen werden Menschen ihre Leistungsziele so festlegen, dass Diskrepanzen entstehen. Durch die Erzeugung von Diskrepanzen werden Anstrengungen getätigt, um diese Diskrepanzen zu verringern. Sobald die Diskrepanzen beseitigt sind, werden höhere Standards gesetzt und der Prozess beginnt erneut. Die sozialkognitive Theorie bildet somit einen weiteren wichtigen Rahmen, auf welchem die Strategien der Selbstführung beruhen. (Neck & Houghton, 2006, S. 279)

Die Fähigkeit zur Selbstbeeinflussung durch persönliche Herausforderungen und Reaktionen auf die eigenen Leistungen, stellt einen wichtigen kognitiven Mechanismus der Motivation dar. Verschiedene Forschungsarbeiten zur Zielsetzung liefern vielfältige Beweise dafür, dass klar definierte und herausfordernde Ziele die Motivation von Menschen steigern sowie aufrechterhalten. (Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981) Wenn Menschen sich auf eindeutige Standards oder Ziele festlegen, kommt es aufgrund von Diskrepanzen zwischen dem IST-Zustand der Leistung und dem angestrebten SOLL-Zustand zur Unzufriedenheit, welche als Motivator für erhöhte Anstrengungen dient. Die Aktivierung von selbstbewertenden Reaktionen durch internen Vergleich erfordert einerseits persönliche Standards, andererseits die Kenntnis über das eigene Leistungsniveau. Weder die

Kenntnis von Leistung ohne Standards noch Standards ohne die Kenntnis von Leistung hat eine andauernde motivierende Wirkung. (Bandura & Cervone, 1983, S. 1018; Becker, 1978, S. 429; Strang, Lawrence, & Fowler, 1978, S. 449)

Anhand einiger Studien (Bandura & Cervone, 1983; Locke, Cartledge, & Knerr, 1970) wurde deutlich, dass die Selbsteinschätzung einen Beitrag zur Motivation leistet. Je höher die Unzufriedenheit mit der eigenen unterdurchschnittlichen Leistung, umso größer ist die darauffolgende Verstärkung der Anstrengungen (Bandura & Cervone, 1986, S. 93). Ein weiterer kognitiver Faktor, welcher eine wichtige Rolle bei der Ausübung der persönlichen Handlungsfähigkeit einnimmt und die Motivation beeinflusst, ist die wahrgenommene Selbstwirksamkeit. Menschen entscheiden teilweise auf Basis der Selbstwirksamkeit, welche Herausforderungen sie annehmen, wie viel Anstrengungen sie investieren und wie lange sie bei auftretenden Schwierigkeiten durchhalten. Ob wahrgenommene Diskrepanzen motivierend oder entmutigend wirken, hängt vermutlich davon ab, wie gut die eigenen Fähigkeiten eingeschätzt werden, die angestrebten Standards zu erreichen. Misstrauen Menschen ihren eigenen Fähigkeiten, lassen sie sich leichter entmutigen, wohingegen Personen die Anstrengungen zur Erreichung der Standards verstärken, wenn sie sich der eigenen Fähigkeiten sicher sind und so lange durchhalten, bis das Ziel erreicht ist. (Bandura & Cervone, 1986, S. 93) Eine weitere Komponente zur Selbstbeeinflussung bei der Motivationsregulierung betrifft die gesetzten Ziele, welche sich Menschen als Reaktion auf die Rückmeldung zu den eigenen Leistungen setzen. Die vorab gesetzten Ziele werden sich vermutlich ändern, je nachdem, wie sich die Menschen entwickeln und welche Fortschritte sie machen. So kann das ursprüngliche Ziel beibehalten, heruntergeschraubt oder ein noch höher gestecktes Ziel angestrebt werden. (Bandura & Cervone, 1986, S. 93) Von Csikszentmihalyi (1990, S. 127f.) wurden Faktoren identifiziert, welche sich als förderlich für eine andauernde Motivation erwiesen haben. Zu diesen Faktoren zählen die Annahme von Herausforderungen, welche den eigenen Fähigkeiten entsprechen sowie die Rückmeldung über die eigenen Leistungen. Edwin Locke (1968, S. 166) misst selbst gesetzten Zielen eine essenzielle Rolle bei. Solange persönliche Ziele erreichbar erscheinen, ist die Motivation zur Leistung für Menschen umso höher, je anspruchsvoller die Anforderungen sind (Garland, 1983, S. 20; Locke, Frederick, Lee, Bobko, 1984, S. 248). Somit wird deutlich, dass sowohl Selbsteinschätzung, wahrgenommene Selbstwirksamkeit sowie selbst gesetzte Ziele einen Einfluss auf das Motivationsniveau von Menschen ausüben. (Bandura & Cervone, 1986, S. 94)

2.2.2.3 Theorie der Selbstbestimmung

Die Theorie der Selbstbestimmung ist eine Motivationstheorie, die sich mit der Frage befasst, welche Faktoren das Verhalten von Menschen antreibt, sie zum Handeln bewegt und wie ihr Verhalten in verschiedenen Lebensbereichen reguliert wird. Hierbei konzentriert sich die Theorie der Selbstbestimmung auf die psychologische Ebene, so dass menschliche Wahrnehmungen, Kognitionen, Emotionen sowie Bedürfnisse als Prädiktoren für Regulations-, Verhaltens-, Entwicklungs- sowie Erfahrungsergebnisse verwendet werden. (Ryan & Deci, 2000, S. 69) Traditionelle Motivationstheorien behandeln Motivation als einheitliches Konzept, das sich lediglich auf die Gesamtmenge der Motivation von Menschen für ein bestimmtes Verhalten konzentriert, um zu prognostizieren, wie stark sie sich auf dieses Verhalten einlassen werden. Im Fokus der Theorie der Selbstbestimmung steht die Unterscheidung zwischen zwei Arten von Motivation, der autonomen sowie kontrollierenden Motivation. Die Theorie besagt, dass die Kenntnis des Ausmaßes der Motivation zwar eine Vorhersage von Umfang oder Quantität eines bestimmten Verhaltens ermöglicht, es jedoch die Bewertung der Motivationsarten braucht, um die Qualität und Aufrechterhaltung dieser Verhaltensweisen zu prognostizieren. Bei autonomer Motivation handeln Menschen willentlich und aus voller Überzeugung. Sie befürworten ihre Tätigkeit entweder, da sie diese als interessant und angenehm empfinden oder da sie mit den eigenen tief verwurzelten und integrierten Werten übereinstimmt. Für gewöhnlich geht autonome Motivation mit Erfahrungen von positiver Aufregung, Flexibilität und Wahlmöglichkeiten einher. Im Gegensatz dazu handeln Menschen bei kontrollierter Motivation aus Zwang, Verführung oder Verpflichtung heraus. (Deci & Ryan, 2015, S. 486) Die Theorie der Selbstbestimmung unterscheidet auch zwischen intrinsischen und extrinsischen Bestrebungen und geht davon aus, dass anhand von intrinsischen Bestrebungen größeres Wohlbefinden sowie bessere Leistungen erzielt werden können. Zudem legt die Theorie drei psychologische Grundbedürfnisse fest, welche nachweislich für die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden bedeutsam sind: das Bedürfnis nach Kompetenz, Autonomie und Verbundenheit. Darüber hinaus fördert die Erfüllung dieser Grundbedürfnisse die optimalen motivationalen Eigenschaften und Zustände der autonomen Motivation und der intrinsischen Bestrebungen, welche die psychische Gesundheit sowie eine effektive Auseinandersetzung mit der Welt erleichtern. (Deci & Ryan, 2015, S. 490)

2.2.3 Abgrenzung zu Selbstmanagement und Selbstkontrolle

Selbstmanagement basiert auf dem Konzept der Selbstkontrolle und agiert ebenfalls im Rahmen der Selbstregulationstheorie. Beim Selbstmanagement werden spezifische Strategien zur Steuerung des eigenen Verhaltens entwickelt, um Diskrepanzen zu festgelegten Standards zu minimieren. (Neck & Houghton, 2006, S. 280) Die Selbstkontrolle hingegen beinhaltet mehrere Strategien, wie beispielsweise die Selbstbeobachtung, das Festlegen von Selbstzielen, Selbstanregung, Selbstverstärkung oder -bestrafung. Ursprünglich wurden diese Strategien im klinischen Bereich eingesetzt, um selbstzerstörerische gesundheitsbezogene Verhaltensweisen zu steuern, wie dies beispielsweise zur Bekämpfung von Essstörungen oder der Raucherentwöhnung notwendig ist. (Neck & Houghton, 2006, S. 280)

Im Gegensatz dazu bietet die Selbstführung einen umfassenderen Ansatz zur Selbstbeeinflussung als das Selbstmanagement oder die Selbstkontrolle. Selbstführung vereint die Verhaltensstrategien, welche beim Selbstmanagement und der Selbstkontrolle vorgeschlagen werden mit kognitiven Strategien, die auf dem Konzept der intrinsischen Motivation und des konstruktiven Denkens basieren. Darüber hinaus beschäftigt sich die Selbstführung mit den übergeordneten Normen, also den Gründen für ein bestimmtes Verhalten. (Neck & Houghton, 2006, S. 280f.; Houghton, 2000, S. 9) Besonders deutlich wird die Unterscheidung zwischen Selbstführung und Selbstmanagement durch folgende Beschreibung nach Manz (1991, zitiert in Stewart et al., 2011, S. 188):

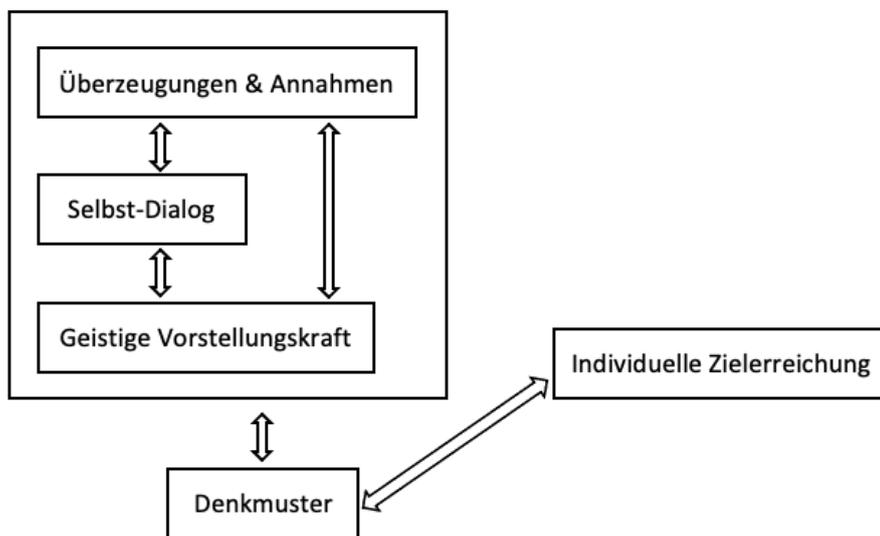
„As a self-influence process and set of strategies that address what is to be done (e.g., standards and objectives) and why (e.g., strategic analysis) as well as how it is to be done . . . [it] incorporates intrinsic motivation and has an increased focus on cognitive processes.“

Bei dieser Definition stehen drei Fragen im Vordergrund, welche Selbstführung von Selbstmanagement unterscheiden: „Was?“, „Warum?“ und „Wie?“. Bei Selbstmanagement wird der Schwerpunkt vor allem daraufgelegt, WIE etwas durchgeführt werden muss, um bestimmte Standards oder Ziele zu erreichen. Der Fokus wird hierbei auf extrinsische Motivation und das Verhalten gelegt. (Stewart et al., 2011, S. 188)

2.2.4 Das Konzept der gedanklichen Selbstführung (TSL)

Ein essenzieller Bestandteil der Selbstführung ist das TSL-Konzept (Thought Self-Leadership) welches besagt, dass sich Mitarbeiter:innen selbst beeinflussen oder führen können, indem sie die nachfolgend beschriebenen kognitiven Strategien anwenden (Neck & Houghton, 1999, S. 156). Die vier primären Elemente des TSL sind in Abbildung 4 enthalten.

Abbildung 4: Vereinfachte Beziehung zwischen den Komponenten des TSL und der individuellen Zielerreichung



Quelle: Eigene Darstellung nach Neck & Houghton (1999, S. 157)

Um die kognitiven Strategien des TSL-Konzeptes greifbarer zu machen, wird folgendes Beispiel herangezogen: Ein:e Verkäufer:in ist bestürzt, da die eigenen Verkaufsziele für das aktuelle Quartal nicht erreicht wurden. Die Person könnte folgende Gedanken haben: „Ich werde meinen Job verlieren. Ich bin eine Null. Ich werde nie ein:e hervorragende:r Verkäufer:in sein.“

2.2.4.1 Überzeugungen und Annahmen

David Burns (1980, S. 233) postuliert, dass bestimmte Probleme, mit welchen sich Individuen konfrontiert sehen, durch dysfunktionales Denken entstehen. Diese verzerrten Gedanken basieren auf allgemeinen dysfunktionalen Überzeugungen und Annahmen, die in der Regel durch potenziell beunruhigende Situationen hervorgerufen werden. So könnte der:die Verkäufer:in aus obigem Beispiel die Gedanken hervorrufen, dass er:sie nicht gut im Job sei oder gar den Job verlieren könnte. Diese Art des Denkens ist ein Beispiel für dysfunktionales Denken, das auf einer verzerrten Überzeugung beruht,

welches als „Alles-oder-Nichts-Denken“ bezeichnet wird. Dadurch ist man geneigt, persönliche Situationen in schwarz-weiß Kategorien zu sehen und zu bewerten. Solche Überzeugungen können jedoch geändert werden, indem die Dysfunktion wahrgenommen und die Denkmuster adaptiert werden. Somit könnte von dem:der Verkäufer:in die Gedanken über den Verlust des Jobs infrage gestellt werden, wodurch es ermöglicht wird, die eigenen Überzeugungen über sich selbst und den Arbeitsplatz zu revidieren. Zusätzlich könnten positive Selbst-Dialoge geführt werden. (Neck & Houghton, 1999, S. 157f.)

2.2.4.2 Selbst-Dialog

Vereinfacht kann Selbst-Dialog oder Selbstverbalisation als das definiert werden, was wir uns insgeheim sagen. Diese Form der Selbstbeeinflussung kann als Instrument zur Verbesserung der persönlichen Leistung beitragen. (Manz & Neck, 1991, S. 272) Selbstaussagen decken sich laut Forschung mit emotionalen Zuständen, welche wiederum Verhaltensweisen und Kognitionen beeinflussen (Neck & Manz, 1992, S. 688). Daraus kann abgeleitet werden, dass Menschen ihre Zielerreichung verbessern, indem sie ihren emotionalen Zustand kontrollieren, was durch die Veränderung des internen Dialogs erreicht werden kann (Manz & Neck, 1991, S. 90; Neck & Manz, 1992, S. 683). Indem Menschen auf ihre selbstschädigenden, inneren Formulierungen achten, können diese Selbst-Dialoge infrage gestellt werden, um die eigene Wahrnehmung von schwierigen Situationen zu verbessern. Im Hinblick auf das vorhergehende Beispiel sollte die Person darauf achten, was sie sich selbst sagt. Anstatt des dysfunktionalen Denkens „Ich habe die Verkaufszahlen dieses Quartals nicht geschafft“ könnte die Person sich selbst sagen „Ich werde meine Kund:innen im nächsten Verkaufsgespräch mitreißen und viel Umsatz generieren“. Mit der Zeit sollten konstruktive Selbst-Dialoge verinnerlicht werden, wodurch Menschen lernen, diese still im eigenen Kopf anzuwenden, um zukünftig schwierige Situationen besser wahrnehmen zu können. (Neck & Houghton, 1999, S. 158)

2.2.4.3 Geistige Vorstellungskraft

Es gibt unterschiedliche Definitionen für geistige Vorstellungskraft. Im Rahmen der TSL bezieht es sich auf die Vorstellung von der erfolgreichen Durchführung einer Aufgabe, noch bevor diese tatsächlich abgeschlossen ist. (Manz & Neck, 1991, S. 90; Neck & Manz, 1992, S. 684) Exemplarisch können Manager:innen, welche öffentliche Präsentationen halten müssen, das eigene Leistungspotenzial verbessern, indem sie sich den erfolgreichen Ausgang der Präsentation noch vor der eigentlichen Durchführung vorstellen. Karl Weick (1979) geht in seinem Konzept des „future perfect thinking“ davon aus,

dass Manager:innen größere Erfolge bei der Planung und Analyse erzielen, wenn sie die geplanten Ereignisse so betrachten, als wären sie bereits abgeschlossen. (Neck & Houghton, 1999, S. 158) Um wieder zu unserem Beispiel zurückzukehren, könnte sich der:die Verkäufer:in mental vorstellen, wie er:sie eine erfolgreiche Präsentation vor begeisterten Kund:innen hält. Diese geistige Visualisierung soll die Fähigkeit der Person verbessern, Präsentationen erfolgreich durchzuführen sowie die Verkaufsleistung und das eigene Selbstvertrauen erhöhen, da das tatsächliche Verhalten bereits vorab im Kopf ausgeführt wurde. Umgekehrt könnte die Vorstellung einer schlechten Präsentation vor feindseligem Publikum dazu beitragen, dass es aufgrund des mangelnden Selbstvertrauens zu dem befürchteten Misserfolg kommt, welchen sich die Person vorgestellt hat. (Neck & Houghton, 1999, S. 158f.)

2.2.4.4 Denkmuster

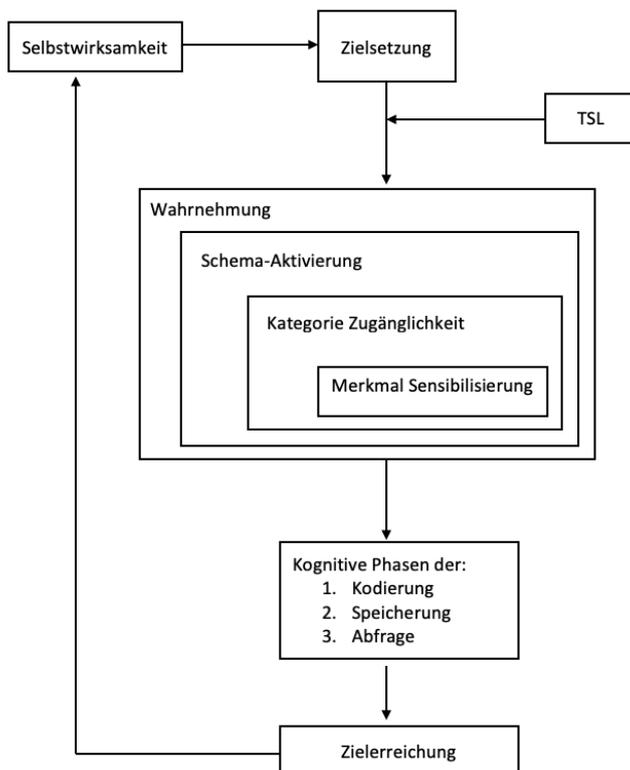
Menschen neigen dazu, gewohnheitsmäßige Denkweisen zu entwickeln, welche emotionale und verhaltensbezogene Reaktionen beeinflussen. Diese Gedanken treten in immer wiederkehrenden Mustern auf, wenn sie durch bestimmte Umstände ausgelöst werden. (Neck & Manz, 1992, S. 689) Die TSL geht davon aus, dass sich Überzeugungen und Annahmen, Selbst-Dialoge und geistige Vorstellungskraft wechselseitig beeinflussen, um die Denkmuster einer Person zu bilden. Neck und Manz (1992) beschreiben hierbei zwei konträre Muster, welche von Menschen eingenommen werden und definieren diese als „Gelegenheitsdenken“ und „Hindernisdenken“. Beim Gelegenheitsdenken liegt der Fokus auf den Gelegenheiten, lohnende Herausforderungen und konstruktiven Möglichkeiten im Umgang mit herausfordernden Situationen. Menschen mit diesem Denkmuster nehmen eine aktivere Rolle in der Bewältigung von Herausforderungen ein, indem sie mehr Anstrengung und Ausdauer an den Tag legen, um diese schwierigen Situationen zu bestehen. Im Gegensatz dazu konzentriert sich das Hindernisdenken auf negative Faktoren einer herausfordernden Situation, indem der Fokus auf dem Aufgeben liegt. Menschen mit dieser Denkweise lassen sich anhand der bevorstehenden Schwierigkeiten entmutigen. (Manz, 1986, S. 594; Seligman, 2006, S. 32f.) Somit besteht die Alternative für Mitarbeiter:innen ihre zielgerichtete Leistung zu verbessern darin, die eigenen Denkmuster zu verändern. Hierzu ist es nötig, die eigenen Denkmuster zu analysieren. Wenn dabei festgestellt wird, dass der Fokus überwiegend auf den negativen Aspekten, also den Hindernissen, liegt anstatt auf den Chancen, dann kann eine Person von einer Änderung der eigenen Denkmuster profitieren. Wenn es Mitarbeiter:innen dadurch gelingt, die eigene Denkweise immer wieder umzukehren, sollte eine konstruktivere Denkweise zur Gewohnheit werden, welche schlussendlich die Leistung steigert

sowie die Wahrnehmung von herausfordernden Situationen verbessert. (Neck & Houghton, 1999, S. 159)

2.2.4.5 Das Modell der gedanklichen Selbstführung und Zielsetzung

In Abbildung 4 wurde die vereinfachte Beziehung zwischen den TSL-Strategien und der individuellen Zielerreichung dargestellt. Tatsächlich gestaltet sich diese Beziehung komplexer und lässt sich aus der Forschungsliteratur zur sozialen Kognition ableiten. Abbildung 5 soll diesen theoretischen Rahmen als Basis für nachfolgende Strategien darstellen. Bei diesem Modell liegt der Fokus auf dem Einfluss von TSL auf die Schemaaktivierung bei individueller Zielerreichung. Der Zusammenhang von TSL und der verbesserten Leistung kann durch den Einsatz von TSL zur Manipulation von Schemata durch die Person selbst erklärt werden.

Abbildung 5: Modell der gedanklichen Selbstführung und Zielsetzung



Quelle: Eigene Darstellung nach Neck & Houghton (1999, S. 160)

2.2.4.6 Gedankliche Selbstführung und die kognitiven Prozesse

TSL ermöglicht es Personen, das eigene Führungspotenzial durch Selbstkontrolle der kognitiven Prozesse zu entwickeln. Anhand der Beeinflussung der Schema-Auswahl wird der Rahmen geschaffen, die verbleibenden kognitiven Phasen zu beeinflussen. Die Selbstregulierung durch die absichtliche Beeinflussung der Schema-Aktivierung stellt

somit einen zentralen Aspekt für das Verständnis der Auswirkungen von TSL auf die Zielerreichung dar. Der Begriff Schema wird von Fiske und Taylor (2017, S. 228) als kognitive Struktur definiert, welche das Wissen über ein Konzept oder eine Art von Stimulus darstellt, einschließlich seiner Eigenschaften und den Beziehungen zwischen diesen Eigenschaften. Jede Wissensstruktur besteht aus einem Geflecht von Kategorien, die aus unscharfen Mengen zusammengehöriger Merkmale bestehen. (Feldman, 1981, S. 130; Fiske & Taylor, 2017, S. 632) Die kognitiven Eigenschaften der Person, welche die Stimuli empfangen, beeinflussen die daraus resultierenden Prozesse maßgeblich. Die Wahrnehmung resultiert in den meisten Fällen aus einer Wechselwirkung zwischen den aktuell vorhandenen Umweltreizen sowie der Bereitschaft eines Individuums, bestimmte Stimuli stärker wahrzunehmen als andere. (Bargh & Pietromonaco, 1982, S. 437) Dadurch wird der gesamte Denkprozess einer Person verändert, indem die beobachteten und wahrgenommenen Informationen als externe Reize kodiert, gespeichert und abgerufen werden, um die Beurteilung und das Verhalten zu beeinflussen. TSL-Prozesse tragen dazu bei, die Entscheidung einer Person zu steuern, bestimmte Stimuli eher wahrzunehmen, um somit den gesamten kognitiven Prozess zu verändern, welcher die Leistung von Personen anregt. Zusammengefasst, werden durch die Anwendung von TSL zielbezogene Schemata aktiviert, welche wiederum die Zielerreichung von Personen fördern. (Neck & Houghton, 1999, S. 161f.)

2.2.4.7 Selbstschema und Selbstwirksamkeit bei der Zielerreichung

Unter dem Begriff Selbstschema ist eine Art von kognitiver Wissensstruktur zu verstehen, welche sich darauf bezieht, wie man sich selbst betrachtet. Selbstschemata stellen kurz gesagt die Erfahrungen von Individuen in bestimmten Bereichen dar und helfen dabei, die Informationsverarbeitung zu organisieren und zu steuern. Durch Zielsetzung kann die Leistung gesteigert und durch die erfolgreiche Bewältigung der Aufgabe können wiederum positive Erfahrungen gesammelt werden. Die Annahme legt daher nahe, dass die Zielerreichung einen positiven Einfluss auf die Selbstschemata hat. (Fiske & Taylor, 2017, S. 233) Durch kognitive Zusammenhänge bewirken Veränderungen der Selbstschemata entsprechende Veränderungen der Selbstwirksamkeit. Unter Selbstwirksamkeit ist die Einschätzung von Individuen hinsichtlich der eigenen Fähigkeiten zu verstehen, die für eine erfolgreiche Leistung notwendigen Handlungen durchzuführen (Bandura, 1986, S. 104). Damit nimmt Selbstwirksamkeit eine wichtige Rolle in der Theorie der Zielsetzung ein, da sie die Wahl des Ziels, das Engagement für das Ziel sowie die Leistung und die Reaktion auf Feedback voraussagt. In Ihren Forschungsergebnissen konnten Locke et al. (1984, S. 242) sehr starke Effekte der Selbstwirksamkeit auf die Zielsetzungsaktivitäten feststellen, selbst wenn Fähigkeiten und frühere Leistungen kontrolliert

wurden. Somit scheint es, dass Zielsetzungsaktivitäten von Personen weitgehend durch die wahrgenommene Selbstwirksamkeit bestimmt werden. (Neck & Houghton, 1999, S. 164) Personen, welche sich selbst als fähig einschätzen, setzen sich im Allgemeinen anspruchsvollere Ziele und zeigen eine größere und langfristige Zielbindung. Bei Misserfolgen strengen sich selbstbewusste Personen noch mehr an und halten bis zum Erfolg durch. Auf der anderen Seite lassen sich Personen eher durch Misserfolge und Hindernisse entmutigen, wenn sie an den eigenen Fähigkeiten zweifeln. (Bandura & Cervone, 1986, S. 92)

Die Anwendung von TSL in Bezug auf die individuelle Zielerreichung hat somit wichtige Auswirkungen auf die Entwicklung von Führungskräften und Manager:innen. Zudem ist dieses Konzept auch bedeutsam für die Nutzung der kognitiven Fähigkeiten aller Personen, unabhängig der Position. Die Erkenntnis, dass die kognitiven Strategien der TSL die Zielerreichung von Individuen verbessern könnte, erweitert den Bereich der Führungstheorie um den Aspekt, dass sich jede Person innerhalb der eigenen kognitiven Prozesse selbst führt. (Neck & Houghton, 1999, S. 165)

2.2.5 Externe Faktoren zur Förderung von Selbstführung

Die Selbstführung wird einerseits von internen Faktoren beeinflusst, wie z.B. natürliche (oder intrinsische) Belohnungen oder konstruktive Gedanken, auf welche bereits in Kapitel 2.2.1 näher eingegangen wurde. Auf der anderen Seite spielen externe Kräfte bei der Selbstführung eine Rolle, zu denen Führung, Trainings zur Selbstführung oder kulturelle Einflüsse zählen (Stewart et al., 2011, S. 205). Selbstführung sollte nicht als vollständiger Ersatz für externe Führung verstanden werden, sondern steht in Wechselwirkung mit dieser. Führungskräfte fördern die Selbstführung der Mitarbeiter:innen, indem sie ihnen die Freiheit überlassen, sich selbst zu führen, Ressourcen und Unterstützung bereitstellen sowie die Möglichkeit geben, Einfluss auf Arbeitsprozesse zu nehmen. (Stewart et al., 2011, S. 205) Durch einen Führungsstil, welcher die Selbstbestimmung der Mitarbeiter:innen fördert, entsteht das Gefühl die eigenen Handlungen bestimmen zu können, wodurch eine positivere Einstellung entsteht. Im Zuge dessen wurde von Kark, Shamir und Chen (2003) der transformationale Führungsstil vorgeschlagen, welcher die Mitarbeiter:innen durch eine verstärkte Beteiligung und Befähigung entwickelt. Die Rolle der Führungskraft bewegt sich weg von der klassischen Vorgesetzten-Rolle, hin zu einer unterstützenden Coaching-Rolle. (Stewart et al., 2011, S. 209; Kark, Shamir & Chen, 2003, S. 247)

In einigen Untersuchungen konnte dargelegt werden, dass durch Selbstführungstrainings der Einsatz von Selbstführungsstrategien sowie die daraus resultierenden

Leistungen gesteigert werden können (Prussia, Anderson & Manz, 1998). Dieser positive Trainingseffekt kann jedoch nicht universell dargestellt werden, da diese äußeren Kräfte mit der inneren Persönlichkeit eines Individuums zusammenspielen. So fanden Stewart et al. (1996, S. 146f.) beispielsweise heraus, dass Personen mit einem niedrigen Grad an Gewissenhaftigkeit stärker von Selbstführungstrainings profitieren als Personen, die bereits über ein höheres Maß an interner Kontrolle verfügen. Zu einem ähnlichen Schluss kamen Eden und Aviram (1993, S. 358) und stellten fest, dass Personen mit einem anfangs niedrigen Niveau an Selbstwirksamkeit am meisten vom Training profitierten. Ein entscheidender Faktor beim Einsatz von entsprechenden Trainings ist die Erkenntnis, dass es sich hierbei um einen fortlaufenden Prozess handelt. Einmalige Trainings werden fast immer scheitern und sollten daher durch einen schrittweisen Ansatz zur Entwicklung von Fähigkeiten ersetzt werden, welcher durch kontinuierliche Führung und externe Belohnungen unterstützt wird. (Stewart, Courtright, Manz, 2019, S. 4.15)

Weiters existieren in Bezug auf die Selbstführung Unterschiede in der nationalen Kultur. Alves et al. (2006) untersuchten den kulturell bedingten Aspekt von Führung anhand der Kulturdimensionen von Hofstede (1980, 2001). Neubert und Wu (2006, S. 369) fanden heraus, dass bestimmte Selbstführungsstrategien wie z.B. das Setzen von Zielen, die Visualisierung erfolgreicher Leistungen, das Führen von Selbst-Dialogen sowie Selbstbelohnung oder -bestrafung ebenfalls auf die chinesische Kultur übertragbar sind. Andere Strategien der Selbstführung wie beispielsweise die Selbstbeobachtung, Bewertung von Überzeugungen und Annahmen sowie die Selbstanregung sind dagegen eher in westlichen Ländern vertreten (Stewart et al., 2019, S. 4.5). Zudem hat auch die Organisationskultur und -struktur Einfluss auf die Selbstführung. Mitarbeiter:innen in Organisationen, welche weniger zentralisiert und formalisiert sind, weisen ein höheres Maß an Selbstführung auf. (Stewart et al., 2019, S. 4.6)

2.2.6 Kritik am Konzept der Selbstführung

Eine der wohl am häufigsten geäußerten Kritiken zur Selbstführung betrifft die unscharfe Abgrenzung zu anderen klassischen Motivationstheorien wie der Selbstregulation. Wie bereits in Kapitel 2.2.1 beschrieben wurde, besteht Selbstführung aus unterschiedlichen Strategien, welche eine größere persönliche Effektivität fördern sollen. Viele dieser Selbstführungsstrategien beruhen auf etablierten Motivationstheorien. Was Kritiker:innen hierbei verkennen ist die Tatsache, dass es sich bei der Selbstführung um ein normatives Modell handelt, welches präskriptiv ist und hervorhebt, wie etwas getan werden soll. Im Gegensatz dazu versuchen deduktive oder deskriptive Theorien, grundlegende Funktionsweisen unterschiedlicher Phänomene zu erklären, geben jedoch keine

spezifischen Ratschläge zur Steuerung bestimmter Prozesse, wie es bei normativen Theorien der Fall ist. (Neck & Houghton, 2006, S. 275)

Ein weiterer Kritikpunkt ist die Tatsache, dass die Mehrzahl an Forschungsarbeiten zum Thema Selbstführung konzeptioneller Natur sind und es daher nur wenig empirische Studien gibt, welche auf die Selbstführung in Unternehmen eingehen. Zum Teil könnte dieser Umstand damit zusammenhängen, dass die Entwicklung einer gültigen Skala zur Messung von Selbstführung nur langsam vorangeschritten ist. Der erste veröffentlichte Fragebogen zur Selbstführung (Self-Leadership Questionnaire, SLQ) wurde von Anderson und Prussia (1997) entwickelt und basiert auf Prototypen zur Bewertung der Selbstführung von Manz und Sims (1991). Der SLQ stellt eine gute Vorarbeit für die Entwicklung von Skalen zur Messung der Selbstführung dar. Dennoch gab es eine Reihe von psychometrischen Problemen, womit der Fragebogen in weiterer Folge adaptiert werden musste. Im Jahr 2002 wurde ein überarbeiteter Fragebogen zur Selbstführung (Revised Self-Leadership Questionnaire, RSLQ) von Houghton und Neck vorgelegt, welcher eine höhere Zuverlässigkeit und Konstruktvalidität aufweist. (Neck & Houghton, 2006, S. 2)

Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit wurde bewusst ein qualitatives Vorgehen gewählt, da es der Autorin um die Erfahrungen der Interviewpartner:innen in Bezug auf die Selbstführung im Homeoffice aus der eigenen sozialen Umwelt ging und nicht um die Messbarkeit und Vergleichbarkeit der Selbstführung per se. Bevor im nachfolgenden Kapitel 3 näher auf die gewählte Methodik sowie Vorgehensweise der empirischen Erhebung eingegangen wird, werden die zentralen Erkenntnisse des vorangegangenen Theorieteils nochmals zusammengefasst. Homeoffice ist aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung sowie der Erfahrungen seit Beginn der COVID-19-Pandemie nicht mehr aus dem Berufsalltag wegzudenken. Durch die örtliche sowie zeitliche Verlagerung der Arbeitstätigkeit im Homeoffice, verändern sich die Anforderungen an die Fähigkeiten sowie Fertigkeiten der Mitarbeiter:innen, weshalb neue Schlüsselkompetenzen erforderlich sind. Zu diesen Kompetenzen zählen unter anderem Selbstständigkeit, Flexibilität, Zuverlässigkeit, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft sowie Kreativität. Durch die weitgehende Selbstorganisation der Mitarbeiter:innen im Homeoffice, werden zudem neue Führungsansätze erforderlich, da herkömmliche Kontrollmechanismen bei der Führung auf Distanz nicht mehr anwendbar sind. Das Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter:innen sowie die Bereitstellung von Unterstützung, stellen hierbei wichtige Aspekte dar. In diesem Zusammenhang wird der transformationale Führungsstil als förderlich erachtet, da sich dieser auf Veränderung bezieht und in unsicheren sowie dynamischen Zeiten Wirkung zeigt. Weiters wirkt sich die transformationale Führung positiv auf die Selbstführung sowie die Motivation der Führungskräfte und Mitarbeiter:innen aus. Unter

Selbstführung wird ein Prozess der Selbstbeeinflussung verstanden, durch welchen Individuen ihr eigenes Verhalten durch den Einsatz bestimmter Strategien kontrollieren sowie steuern können. Zu diesen Strategien zählen verhaltensorientierte Strategien, welche die Stärkung der eigenen Selbstwahrnehmung im Fokus haben, natürliche Belohnungsstrategien, welche auf die intrinsische Motivation einwirken sowie Strategien für konstruktive Denkmuster, welche jene positiven Denkweisen fördern, die sich unterstützend auf die Leistung auswirken. Gerade die natürlichen Belohnungsstrategien werden als Grundlage für transformationale Führung angesehen.

3 Methodik

Im nachfolgenden Kapitel wird die Vorgehensweise sowie die Durchführung der vorliegenden qualitativen Forschungsarbeit näher beschrieben. Eingangs wird auf die Erhebungsmethode eingegangen und das Erhebungsinstrument dargelegt. Im Zuge der Forschung wurden teilstrukturierte Leitfadeninterviews mit Mitarbeiter:innen und Führungskräften geführt, um Erkenntnisse aus den persönlichen Erfahrungen und Wahrnehmungen zum Thema Selbstführung im Homeoffice zu gewinnen. Nach Beschreibung des Samplings wird die Durchführung der Datenerhebung sowie anschließender Auswertung näher beschrieben. Abschließend werden die Gütekriterien der vorliegenden qualitativen Forschungsarbeiten erläutert.

3.1 Erhebungsmethode und -instrument

Aufbauend auf der vorangegangenen Literaturrecherche zu den Themenbereichen „Homeoffice“ und „Selbstführung“, werden die Erfahrungen von Mitarbeiter:innen und Führungskräften erhoben, welche organisationalen Maßnahmen die Selbstführung im Homeoffice fördern können. Diesbezüglich soll auch ermittelt werden, welche Rolle der Führungskraft bei der Ausübung von Selbstführung zukommt und weiters jene Formen der Belohnung beleuchten, welche die Entwicklung von Selbstführung verstärken können. Als besonders relevant hierbei wird die Studie von Stewart et al. (2011) erachtet, da diese das Konzept der Selbstführung auf mehreren Ebenen beschreibt. Dieser zugrunde liegen die umfassenden Studien der Führungsforscher Charles C. Manz und Henry Sims, welche sich seit den 1980er Jahren intensiv mit dem Thema beschäftigen.

Da der Fokus auf der Anwendungsorientierung liegt und die Umstände aus Sicht der handelnden Personen untersucht werden sollen, wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt (Flick, von Kardorff & Steinke, 2008, S. 14f.). Das Hauptaugenmerk liegt darauf, was von den Befragten als relevant erachtet wird und wie diese ihre eigene Lebenswelt beschreiben (Froschauer & Lueger, 2020, S. 14f.), wodurch ein besseres Verständnis sozialer Wirklichkeiten ermöglicht werden soll (Flick et al., 2008, S. 15). Darüber hinaus eignen sich qualitative Forschungsmethoden, wenn es um die Ableitung bisher wenig erforschter Wirklichkeiten geht (Flick et al., 2008, S. 25), da sie Spielraum für den Ausdruck eines differenten Sinns zulassen. Unterschieden wird hierbei jener Sinn, welcher durch die Forschenden eingebracht wird und der Sinn, welcher durch die befragten Personen verliehen wird. Die Interpretation bzw. der Sinn ist nicht objektiv gegeben, sondern wird erst in der Interaktion zwischen Forschenden und Befragten gebildet. (Helferich, 2011, S. 22) Bei quantitativen Forschungsmethoden sind bereits für die Konzeption der Erhebungsinstrumente eine feste These über die Untersuchungsobjekte (Flick

et al., 2008, S. 17) sowie ein hoher Grad an Standardisierung in der Datenerhebung erforderlich. Im Gegensatz dazu ist die qualitative Forschung offener und ermöglicht es, das Neue oder Unbekannte zu erfassen, um neue Erkenntnisse oder Theorien hervorzubringingen (Flick et al., 2008, S. 25). Da der Themenbereich rund um Selbstführung im Homeoffice bislang wenig erforscht ist, kann die qualitative Forschung dazu dienen, differenzierende und vertiefende Ergänzungen sowie Erklärungen von Zusammenhängen zu liefern, welche für spätere quantitative Studien herangezogen werden können (Flick et al., 2008, S. 26f.). Hierbei wird davon ausgegangen, dass latente Sinnesstrukturen bereits anhand von Einzelfällen bestimmt werden und aufgrund der Rekonstruktion typischer Muster eine objektive Gültigkeit über diese Einzelfälle hinaus liefern können (Helfferich, 2011, S. 173).

Die Befragungsform anhand von halbstrukturierten Leitfadeninterviews wurde für dieses Forschungsvorhaben gewählt, um individuelle Annahmen und Variationen des Alltagswissens zu erheben sowie größtmögliche Offenheit sicherzustellen. Darüber hinaus ist es der interviewenden Person möglich, in den Erzählfluss der Interviewpartner:innen einzugreifen, um diesen zu strukturieren. Der Eingriff kann durch das Interesse am Forschungsgegenstand begründet werden und ist dann sinnvoll, wenn der Fokus des Forschungsinteresses auf bestimmten Themenbereichen liegt. Hierbei bedarf es spezifisches Material für die Interpretation, wobei eine eigenständige Generierung dieses Materials nicht von den Interviewpartner:innen erwartet werden kann. (Helfferich, 2011, S. 179) Der Leitfaden für die qualitativen Interviews wurde anhand des SPSS-Verfahrens (Helfferich, 2011) erstellt, um das Prinzip der Offenheit sicherzustellen sowie die notwendige Struktur der Fragen vorzugeben, welche für die spätere Interpretation der Themenbereiche notwendig ist. Das SPSS-Verfahren besteht aus den nachfolgenden vier Schritten:

1. **Sammeln:** Im ersten Schritt werden möglichst viele Fragen gesammelt, welche in Bezug auf das Forschungsvorhaben von Interesse sind (Helfferich, 2011, S. 182). Zur Formulierung der Fragen wurde der ASLQ (Abbreviated Self-Leadership Questionnaire von Houghton, Dawley & DiLiello, 2015) als Denkanstoß herangezogen sowie die IAP Studie (2020) zur Selbstführung in selbstorganisierten Arbeitskontexten. Beim ASLQ handelt es sich um eine verkürzte Version des von Houghton und Neck (2002) entwickelten RSLQ (Revised Self-Leadership Questionnaire), welcher Selbstführung in einer Form misst, die mit den Spezifikationen der Theorie der Selbstführung harmonisiert.
2. **Prüfen:** Im nächsten Schritt werden die zuvor formulierten Fragen unter dem Aspekt des Vorwissens und der Offenheit einer Reihe von Prüfungen

unterzogen. Ziel ist es, dass am Ende nur jene Fragen übrigbleiben, welche für das Forschungsvorhaben geeignet, relevant und so formuliert sind, dass keine impliziten oder expliziten Erwartungen an die Interviewpartner:innen übermittelt werden. (Helfferich, 2011, S. 182)

3. **Sortieren:** Die verbleibenden Fragen wurden nach inhaltlichen Themenbereichen sortiert, um einen natürlichen Gesprächsfluss zu ermöglichen (Helfferich, 2011, S. 180, S. 185).
4. **Subsumieren:** Im letzten Schritt wird darauf geachtet, dass der Leitfaden eine Form erhält, mit deren Hilfe die Erzählaufforderungen der Interviewpartner:innen möglichst einfach ausgelöst werden können. Hierbei wurde darauf geachtet, die Formulierungen so zu wählen, dass die wesentlichen Aspekte von den Interviewpartner:innen von selbst angesprochen werden. (Helfferich, 2011, S. 185)

Im Vorfeld der Gespräche wurde die Einwilligung zur Teilnahme am Interview von allen Interviewpartner:innen eingeholt. Im Rahmen der Einwilligungserklärung wurde das Forschungsprojekt in groben Zügen vorgestellt sowie die relevanten Aspekte zum Umgang und der Verarbeitung der pseudonymisierten, personenbezogenen Daten dargelegt. Zu Beginn eines jeden Interviews wurden die Gesprächspartner:innen erneut über die in der Einwilligungserklärung enthaltenen Informationen in Kenntnis gesetzt. Anschließend wurde die Zustimmung ergänzend mündlich abgefragt und ein Überblick zum Ablauf des Interviews gegeben, bevor die Audioaufnahme gestartet wurde. Um den Redefluss der Personen anzuregen, wurden für den Einstieg Fragen zur aktuellen Tätigkeit im Unternehmen sowie einer Beschreibung des Arbeitsalltags im Homeoffice gestellt. Bei der Mehrheit der Interviewpartner:innen führten die Einstiegsfragen zu einem natürlichen Übergang zum nächsten Fragenblock rund um die Gestaltung und Planung der Tätigkeiten im Homeoffice. Nachfolgend wurden die Belohnungsstrategien bei erfolgreich abgeschlossenen Projekten abgefragt sowie näher auf die Motivationsfaktoren eingegangen, welche die Interviewpartner:innen bei ihrer täglichen Arbeit erleben. Um den ersten Teil des Interviews abzuschließen, wurden die persönliche Erfahrung zu den Herausforderungen im Homeoffice und individuellen Bewältigungsstrategien beleuchtet sowie die Unterstützungsmöglichkeiten seitens Führungskraft und Unternehmen erhoben. Der zweite Teil des Interviews zum Thema Selbstführung wurde mit den Fragen eingeleitet, wie die Interviewpartner:innen Selbstführung persönlich definieren und welche Bedeutung Selbstführung in ihrem Homeoffice-Alltag einnimmt. Darauf aufbauend wurde um eine Einschätzung der eigenen Selbstführungskompetenz gebeten, bevor auf die individuellen Stärken, Schwächen sowie Entwicklungsmöglichkeiten eingegangen wurde. Anschließend wurden alle befragten Personen gebeten, ein Statement zum Thema

Selbstführung im Homeoffice abzugeben. Den Abschluss des Interviews bildete die Erhebung der demographischen Daten der Interviewpartner:innen, welche in Tabelle 1 zu finden sind. Der vollständige Interviewleitfaden kann in Anhang A eingesehen werden. Es wird erwartet, dass die Interviewpartner:innen jene Fragen zur Ausübung von Homeoffice aufgrund ihrer Erfahrung umfassend beantworten können. Bei der Auswahl geeigneter Interviewpartner:innen wurde darauf geachtet, dass diese zumindest seit zwei Jahren Homeoffice im Umfang von mindestens zwei Tagen in der Woche ausüben. In Bezug auf die Fragen zur Selbstführung wird angenommen, dass jene Aspekte den interviewten Personen geläufig sind, welche das Selbstmanagement betreffen. Es wird vermutet, dass die Tätigkeit im Homeoffice hauptsächlich mit Selbstorganisation sowie eigenständiger Zielsetzung assoziiert wird. Besonderheiten der Selbstführung, wie natürliche Belohnungsstrategien, Strategien für konstruktive Denkmuster oder geistige Vorstellungskraft, dürften hingegen weniger bekannt sein.

3.2 Beschreibung des Samplings

In der vorliegenden Forschungsarbeit wird ein „mittlerer“ Stichprobenumfang angestrebt, welcher bei qualitativen Interviews zwischen 6 und 30 Interviews umfasst (Helfferich, 2011, S. 173). Im Rahmen einer Masterarbeit wird als Vorgabe eine Datenmenge von rund 600 Minuten gesetzt, was die Durchführung von 10 Interviews á einer Stunde umfasst. Im vorliegenden Fall wurden insgesamt 11 Interviews geführt, da zwei Interviews mit rund 30 Minuten kürzer ausgefallen sind, wodurch die Vorgabe nicht erreicht werden konnte. Somit wurde ein weiteres Interview abgehalten, um auf die angestrebte Datenmenge von mindestens 550 Minuten zu gelangen. Die Dauer der Interviews war unterschiedlich, das kürzeste Interview belief sich auf 26 Minuten und das längste Interview umfasste eine Dauer von 1 Stunde und 20 Minuten.

Die Grundlage für den Einsatz des Konzeptes der Repräsentativität ist die genaue Definition des Untersuchungsgegenstandes und der Grundgesamtheit der zu untersuchenden Einheiten (Meyer & Reutterer, 2009, S. 236). Um die Stichprobe festzulegen und zugleich die Repräsentativität bei qualitativen Interviews zu gewährleisten, kann nach Helfferich (2011, S. 173f.) folgende dreistufige Vorgehensweise gewählt werden:

- 1. Präzisierung des inhaltlichen Interesses:** Das inhaltliche Interesse der vorliegenden Forschungsarbeit zu Thema Selbstführung, richtet sich an Personen, welche im Homeoffice arbeiten. Daher wurden Personen befragt, welche derzeit mindestens zweimal wöchentlich seit mindestens zwei Jahren im Homeoffice arbeiten. Es wird davon ausgegangen, dass Personen, welche regelmäßig

ortsunabhängig im Homeoffice arbeiten, ihre Arbeitstätigkeiten selbst strukturieren müssen und somit zumindest ein gewisses Maß an Selbstführung praktizieren.

2. **Innere Repräsentation:** Um eine angemessene Repräsentation zu erreichen, muss die Stichprobe auf der einen Seite den Kern des Forschungsfeldes vertreten, andererseits auch abweichende Fälle beinhalten. Demnach sollte die Stichprobe sowohl typische Fälle als auch maximal unterschiedliche Fälle beinhalten.
3. **Prüfung möglicher Limitationen:** Nach der Durchführung der Interviews ist zu eruieren, welche Konstellationen möglicherweise noch nicht in dem Sample vorkommen. Wenn der Unterschied von Selbstführung im Homeoffice zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden untersucht werden soll, ist es beispielsweise nicht ausreichend, wenn nur eine Führungskraft interviewt wurde.

Bei der Auswahl des Sampling sollte die Personengruppe eng gefasst werden, innerhalb der Gruppe sollte die Variation jedoch breit sein. Somit kann gegebenenfalls zum Schluss hin nochmals eine Verengung der Gruppendefinition durchgeführt werden, um die Aussagekraft einzugrenzen. Da bei qualitativen Verfahren, im Gegensatz zu standardisierten Verfahren, die Stichprobe meist Schritt für Schritt vervollständigt werden kann, können somit sukzessive abweichende Extreme aufgenommen werden. (Helfferich, 2011, S. 174; Meyer & Reutterer, 2009, S. 240) Für die vorliegende Arbeit wird eine Vorab-Festlegung der Samplestruktur gewählt, um die nötigen kontrastierenden Merkmale (Tabelle 1) im Sample zu ermöglichen (Helfferich, 2011, S. 174). Hintergrund dieser Wahl besteht darin, dass für den Erkenntnisgewinn zum Thema Selbstführung im Homeoffice jene Personen befragt werden, welche tatsächlich regelmäßig im Homeoffice arbeiten. Ein weiteres Kriterium stellt die zeitliche Ausübung von Homeoffice dar, welche zumindest über die Dauer von zwei Jahren bestehen muss, um in dieser Zeitspanne die Möglichkeit zu haben, Selbstführung zu praktizieren. Bei der Auswahl geeigneter Interviewpartner:innen für die vorliegende Forschungsarbeit wurde daher der Fokus auf Mitarbeiter:innen und Führungskräfte gelegt, welche regelmäßig, d.h. mindestens zweimal wöchentlich, im Homeoffice arbeiten. Führungskräfte wurden insofern als passende Zielgruppe definiert, da sie eine essenzielle Rolle bei der Förderung der Selbstführung ihrer Mitarbeiter:innen einnehmen. Sobald Führungskräfte ihre eigene Selbstführungskompetenz entwickelt haben, dient ihr Verhalten als Vorbild, anhand dessen Mitarbeiter:innen selbst lernen können (Manz & Sims, 1991, S. 25; Stewart et al., 2011, S. 205). Daraus kann abgeleitet werden, dass Führungskräfte grundsätzlich über ein bestimmtes Maß an Selbstführung verfügen müssen, um die Führungsposition ausüben und für andere Personen verantwortlich sein zu können. Auf der anderen Seite

wurden Mitarbeiter:innen als Interviewpartner:innen ausgewählt, um die oben postulierte Annahme zu prüfen, inwiefern die eigenen Führungskräfte zur Entwicklung der Selbstführung beitragen. Stewart, Courtright & Manz (2011, S. 185) weisen auf den Aspekt hin, dass Führungskräfte als externe Einflussquelle das Verhalten der Mitarbeitenden zwar beeinflussen können, es jedoch die internen Kräfte sind, welche die Handlungen zur Selbstführung steuern. Diese kontrastierenden Positionen sollen durch die Auswahl der Interviewpartner:innen beleuchtet werden. Einen zusätzlich interessanten Aspekt stellt die Branche dar, in welcher die Interviewpartner:innen tätig sind. Laut der Studie zum Thema Homeoffice des Bundesministeriums für Arbeit im Jahr 2021 (S. 18), war die Ausübung von Homeoffice während der COVID-19-Pandemie mit über 95% im Informations- und Kommunikationssektor sowie bei Finanz- und Versicherungsdienstleister:innen weit verbreitet. Der Bereich der freiberuflichen und technischen Dienstleistungen stellt mit über 80% einen weiteren großen Bereich dar, gefolgt vom Gesundheits- und Sozialbereich mit rund 78%. Bei der Ansprache passender Interviewpartner:innen wurde aus diesem Grund ebenfalls auf die Zugehörigkeit zu den genannten Branchen geachtet.

Tabelle 1: Übersicht der Interviewpartner:innen

Branche	Position	Berufserfahrung	Ausübung von HO	Tage pro Woche HO
Gesundheit/Soziales/Pflege	MA	7 Jahre	3 Jahre	2 Tage
Telekommunikation	FK	14 Jahre	12 Jahre	3 Tage
Internet und Onlinemedien	MA	19 Jahre	4 Jahre	2 Tage
Internet und Onlinemedien	MA	19 Jahre	3 Jahre	3 Tage
Versicherung	FK	10 Jahre	9 Jahre	3-4 Tage
Internet und Onlinemedien	FK	12 Jahre	3 Jahre	3 Tage
Internet und Onlinemedien	FK	8 Jahre	2 Jahre	3 Tage
Training/Weiterbildung	FK	28 Jahre	12 Jahre	5 Tage
Logistik	MA	14 Jahre	3 Jahre	2-3 Tage
Training/Weiterbildung	FK	20 Jahre	3 Jahre	2-3 Tage
IT Dienstleistungen	MA	7 Jahre	2 Jahre	3 Tage

Quelle: Eigene Darstellung

3.3 Durchführung der empirischen Erhebung

Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum vom 11. Februar 2023 bis zum 19. März 2023 anhand von 11 halbstrukturierten Leitfadeninterviews. Insgesamt wurden sechs Führungskräften sowie fünf Mitarbeiter:innen befragt. Die Dauer der Interviews lag zwischen 26 Minuten sowie 1 Stunde und 20 Minuten. Mit allen 11 Interviews konnte eine Gesamtdauer von 551,33 Minuten erzielt werden. Aufgrund der zeitlichen Verfügbarkeit sowie der örtlichen Gegebenheit einiger Interviewpartner:innen, wurden sechs der Interviews virtuell via MS-Teams und fünf Interviews persönlich vor Ort geführt.

Anhand des vorab definierten Samplings und der für das Forschungsvorhaben interessanten Kriterien, wurde in den beruflichen sowie sozialen Netzwerke der Autorin nach passenden Personen recherchiert. Die Kontaktaufnahme der Interviewpartner:innen erfolgte per E-Mail sowie durch direkte persönliche Ansprache. Hierbei wurde jeweils der gleiche Wortlaut für die Ansprache der Personen verwendet, um einen Überblick zum Forschungsvorhaben zu geben sowie über die Rahmenbedingungen des Interviews zu informieren. Nach Interessensbekundung seitens der Interviewpartner:innen wurde der Termin für das Interview koordiniert sowie die Einwilligungserklärung per E-Mail versendet, welche zusätzliche Informationen zum Umgang und der Pseudonymisierung der personenbezogenen Daten beinhaltete. Darüber hinaus erhielten die Interviewpartner:innen keine weiteren Informationen zu den genauen Inhalten oder Fragen des Interviews, um spontane, ehrliche und unvoreingenommene Aussagen zu erhalten und somit Antworten im Sinne der sozialen Erwünschtheit möglichst vorzubeugen.

Bei der Koordination der Interviews wurde auf ausreichend Pufferzeit geachtet, wodurch die Termine mit einer Zeitspanne von jeweils 1,5 Stunden angesetzt waren. Die persönlichen Termine wurden in ruhiger Atmosphäre geführt, wobei darauf geachtet wurde, dass sich die Interviewpartner:innen wohlfühlen. Daher wurde vor Beginn der Gespräche der Raum gelüftet, die Lichtverhältnisse entsprechend angepasst sowie erfrischende Getränke bereitgestellt. Vor Beginn des eigentlichen Interviews wurde Zeit für Small Talk eingeplant, um eine vertrauensvolle Gesprächsbasis herzustellen und den Interviewpartner:innen Gelegenheit zu bieten, etwaige Unklarheiten oder Vorbehalte in Bezug auf das Interview zu äußern bzw. abzulegen. Bei den virtuellen Gesprächen via MS-Teams wurde seitens Interviewerin ebenfalls für ein angenehmes Setting gesorgt. Für die Interviews wurde ein ungestörter Raum genutzt, die Beleuchtung sowie der Hintergrund wurde entsprechend vorbereitet, um auch virtuell für eine angenehme Atmosphäre zu sorgen. Zu Beginn der Gespräche wurden die technischen Funktionen gemeinsam mit den Interviewpartner:innen getestet sowie ebenfalls genügend Zeit für Small Talk eingeplant. Die Einwilligungserklärungen wurden sowohl bei den virtuellen Gesprächen

als auch bei den persönlichen Gesprächen vorab von den Interviewpartner:innen unterzeichnet via E-Mail retourniert.

Sowohl bei den virtuellen als auch bei den persönlichen Gesprächen, war der Interviewerin die Gesprächshaltung sehr wichtig, welche Einfluss auf das Klima sowie die Interviewführung selbst ausübt (Froschauer & Lueger, 2020. S. 70). Die Gesprächshaltung umfasst mehrere Aspekte, welche es bei der Durchführung von qualitativen Forschungsgesprächen zu beachten gilt. Hierbei ist es essenziell, dass die Autorin Interesse zeigt, sich auf Unbekanntes und Neues einlässt und von den Interviewpartner:innen lernt, da diese von ihren persönlichen Erfahrungen aus der eigenen Lebenswelt erzählen. Um dem Prinzip der Offenheit gerecht zu werden, sollten keine vorschnellen Wertungen vorgenommen werden, da dies zu einer Verzerrung der Wahrnehmung führen kann. Hierbei ist aktives Zuhören wichtig, um den Interviewpartner:innen Spielraum für die Antworten zu lassen. Als Leitsatz diente der Interviewerin die Aussage, dass die Interviewpartner:innen immer recht haben, da diese aus deren eigenen Lebenswelt erzählen, worin auch Widersprüche durchaus Sinn ergeben können. Da sich auch scheinbar nebensächliche Äußerungen auf spezifische Bedeutungen innerhalb eines sozialen Settings beziehen können, ist ein entsprechendes Nachfragen nötig, um den Kern der Aussage auf den Grund zu gehen. Der Interviewerin war es zudem wichtig, den Interviewpartner:innen mit einer offenen aufmerksamen Grundhaltung entgegenzutreten und Aussagen nicht zu bewerten, um somit die Offenheit des Gesprächs zu fördern. (Froschauer & Lueger, 2020. S. 71)

3.4 Beschreibung der Auswertungsmethoden

Die Transkription der Interviews erfolgte in Anlehnung an die Richtlinien von Kuckartz, Dresing, Rädiker & Steferer (2007, S. 27f). Hierbei wurden die vorliegenden Texte wörtlich transkribiert und die Sprache geglättet. Äußerungen, welche Rückschluss auf eine befragte Person oder das eigene Unternehmen erlauben, wurden pseudonymisiert und durch den Begriff in eckigen Klammern kenntlich gemacht, z.B. [eigener Unternehmensname]. Längere Pausen wurden durch die Angabe von drei Auslassungspunkten ... dargestellt. Laute der Bestätigung oder der Zustimmung durch die Interviewerin wurden nicht mit transkribiert, sofern der Redefluss der Interviewpartner:innen dadurch nicht unterbrochen wurde. Darüber hinaus wurden Laute, wie Lachen oder Seufzen seitens der Interviewpartner:innen nicht transkribiert, sofern diese die Aussage nicht unterstützen oder verdeutlichen. Die Interviewerin wurde durch den Buchstaben „I“ und die Interviewpartner:innen durch „IP“ mit der jeweiligen Kennnummer, z.B. „IP1“ dargestellt. Der Wechsel der sprechenden Personen wurde durch eine Leerzeile kenntlich gemacht, um

die Lesbarkeit zu verbessern. Die Transkription wurde computergestützt durch die Software „Happy Scribe“ durchgeführt. Alle Transkripte wurden anschließend von der Autorin Korrektur gelesen und mit der Software MAXQDA codiert.

Für die vorliegende Forschungsarbeit wurde die Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2020) als geeignete Auswertungsmethode erachtet. Die Themenanalyse ist zur Aufbereitung größerer Textmengen geeignet, um die in den Interviews angesprochenen Themen systematisch darzustellen, situationsspezifisch zu verankern und die Unterschiede der Vorstellungen der befragten Personen aus deren Position heraus auszuarbeiten (Froschauer & Lueger, 2020, S. 182). Um einen Überblick über die behandelten Themen zu liefern, wurden die transkribierten Texte einer reflektierenden Zusammenfassung unterzogen, um die beinhalteten Themen, situativen Äußerungen, deren Darstellungsweisen und Zusammenhänge sowie die grundlegenden Sichtweisen abzubilden (Froschauer & Lueger, 2020, S. 182). Da sich diese Methode verstärkt dem manifesten Gehalt der Texte widmet, ist zwar die Interpretationsleistung eingeschränkt, jedoch ist der Vorteil dabei, dass die Verfälschung der Ergebnisse durch die persönliche Meinung der Autorin gering ist. Darüber hinaus können die Ergebnisse der Themenanalyse als Grundlage für weitere Analyseverfahren dienen, um ein tieferes Verständnis der Inhalte und Zusammenhänge zu erhalten. (Froschauer & Lueger, 2020, S. 183f.) Zudem ermöglicht die Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2020) ein schrittweises Vorgehen der Textreduktion, anhand welchem die Auswertung der vorliegenden Forschungsarbeit durchgeführt wurde. Anfangs werden Themen anhand bestimmter Textstellen identifiziert, um anschließend nach weiteren Textstellen zu suchen, welche diesem Thema zuzuschreiben sind. Im zweiten Schritt werden die wichtigsten Merkmale eines Themas hervorgehoben sowie die Zusammenhänge genauer betrachtet. Nachfolgend steht der Vergleich der Themen im Vordergrund, um etwaige Gemeinsamkeiten oder Unterschiede zu analysieren und das Kernverständnis sowie die unterschiedlichen Ausprägungen der Themenauffassung darzustellen. Da es sich bei den geführten Interviews um halbstrukturierte Leitfadeninterviews handelt, wurde die Abfolge der angesprochenen Themen seitens der Interviewpartner:innen nicht in die Analyse miteinbezogen. Abschließend werden die identifizierten Themen in den Kontext der Forschungsfrage gesetzt. Dieser Schritt ist essenziell für die Forschungsarbeit, um das Verständnis in Bezug auf das untersuchte System zu vertiefen. (Froschauer & Lueger, 2020, S. 184f.)

3.5 Darstellung der Kategorien

Nachfolgend werden jene Kategorien dargestellt, welche im Zuge der Sichtung der Transkripte anhand oben genannter Vorgehensweise bei der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2020) gebildet wurden. In nachstehender Tabelle 2 werden all jene Kategorien dargestellt, welche eine Relevanz für die anschließenden Ergebnisdarstellungen in Kapitel 4 aufweisen sowie darin näher beschrieben und interpretiert werden. Die gesamte Darstellung der induktiv aus den Transkripten gebildeten Kategorien und Subkategorien, können dem Anhang B entnommen werden.

Tabelle 2: Übersicht der Kategorien

Verständnis und Bedeutung von Selbstführung
Definition Selbstführung
Bedeutung Selbstführung im Homeoffice
Einschätzung der eigenen Selbstführungs-Kompetenz
Förderliche organisationale Rahmenbedingungen
Transparente Richtlinien und Regelungen
Kommunikation und Wissenstransfer
Rolle der Führungskraft
Motivation und Belohnung
Aus- und Weiterbildungsangebote
Unterstützende Tools und Hilfsmittel
Hemmende organisationale Rahmenbedingungen
hohe Arbeitsauslastung
Pausengestaltung
fehlende Kommunikation
Kontrolle
fehlende Ressourcen
Hilfsmittel zur Gestaltung und Entwicklung von Selbstführung
Selbstreflexion
Feedback
Coaching
Weiterbildung
Statement zur Selbstführung
Zusätzliche Erkenntnisse
Routine & Struktur
Entgrenzung
Produktivität

Quelle: Eigene Darstellung

3.6 Gütekriterien der empirischen Untersuchung

Da sich die Grundannahmen qualitativer Forschung von jenen der quantitativen Forschung unterscheiden, können die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität auch nicht unmittelbar angewandt werden. Insbesondere ist dies aus Gründen der geringen Formalisierbarkeit und Standardisierung von qualitativer Forschung nicht möglich. (Steinke, 2010, S. 322f.) Um der Qualitätssicherung qualitativer Forschungsvorhaben gerecht zu werden, gilt es die nachfolgenden Kernkriterien qualitativer Forschung zu berücksichtigen. Diese sind von der jeweiligen Fragestellung, der Methodik, dem Forschungsfeld sowie dem Untersuchungsgegenstand abhängig.

Ausgangspunkt stellt die intersubjektive Nachvollziehbarkeit dar, welche durch die Dokumentation des Forschungsprozesses ermöglicht wird. Konkret geht es um die Dokumentation von Vorverständnis, Erhebungsmethoden und Erhebungskontext, Transkriptionsregeln, Daten, Auswertungsmethoden, Informationsquellen sowie der Entscheidungen und Probleme, welche während des Forschungsvorhabens auftreten. (Steinke, 2010, S. 324f.) Die Interpretationen in Gruppen sowie die Anwendung kodifizierter Verfahren zählen ebenfalls zur intersubjektiven Nachvollziehbarkeit. Da die Interpretation der Texte im Rahmen einer Masterarbeit nicht in Gruppen durchgeführt werden kann, gilt es, den Forschungsprozess nachvollziehbar abzubilden und die getroffenen Entscheidungen sowie die Vorgehensweise ausreichend zu argumentieren. (Helfferich, 2011, S. 167)

Ein weiteres Kriterium stellt die Indikation des Forschungsprozesses dar, welche die Angemessenheit der gewählten Vorgehensweise, Methoden, Transkriptionsregeln sowie der Samplingstrategie sicherstellt. Somit soll gewährleistet werden, dass die methodischen Einzelentscheidungen im Zuge des Forschungsprozesses zur Auswertung passen und die gewählten Qualitätskriterien angemessen für den Untersuchungsgegenstand, die Methoden und die Fragestellung sind. Die empirische Verankerung stellt das dritte Kernkriterium dar, bei welcher es um die Bildung und Überprüfung von Hypothesen bzw. Theorien durch Verifikation oder Falsifikation geht. In der qualitativen Forschung ist dies empirisch begründet und erfolgt anhand der Daten. Die Bildung der Theorie sollte so angelegt werden, dass Neues entdeckt sowie Vorannahmen der Forscher:innen infrage gestellt oder modifiziert werden können. (Steinke, 2010, S. 328)

Die Berücksichtigung von Grenzen und Limitationen qualitativer Forschungsvorhaben ist eine weitere Voraussetzung zur Qualitätssicherung. Hierbei sind die Techniken der Fallkontrastierung sowie der expliziten Suche und Prüfung nach abweichenden, negativen sowie extremen Fällen hilfreich. Die im Rahmen des Forschungsvorhabens aufgestellten

Theorien sollten zudem in sich schlüssig sowie relevant sein. Die Rolle der Forscher:innen als Subjekt und als Teil der zu erforschenden sozialen Umwelt wird anhand von Selbstbeobachtung und Selbstreflexion überprüft, um etwaige Limitationen aufzuzeigen. (Steinke, 2010, S. 330f.)

Die anhand der durchgeführten Interviews aufbereiteten Informationen werden im nachfolgenden Kapitel 4 dargestellt. Die wichtigsten Erkenntnisse werden dabei in Kategorien geclustert, um die Zusammenhänge sowie Unterschiede transparenter aufzuzeigen.

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse erläutert, welche anhand der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2020) aus den durchgeführten halbstrukturierten Leitfadenterviews gewonnen wurden. Die Reihenfolge der Darstellung basiert auf den Themenbereichen, welche anhand der induktiv gewonnenen Kategorien identifiziert wurden und gliedert sich in Hauptkategorien sowie den zugehörigen Subkategorien. Zitate, welche aus den Transkripten entnommen wurden, dienen als Bekräftigung der Ergebnisse und werden durch Kursivschreibung gesondert hervorgehoben. Durch die Angabe der Zeitmarken sowie Nummerierung der pseudonymisierten Transkripte, wird die Auffindbarkeit der jeweiligen Textstellen erleichtert. Anzumerken ist, dass es zu Überschneidungen bei den Erkenntnissen einzelner Themenbereiche kommen kann, da die Übergänge teils fließend sind. Um die Nachvollziehbarkeit zu erleichtern, wurde bei der Darstellung der Ergebnisse auf eine getrennte Aufbereitung geachtet.

4.1 Grundlegende Aspekte der Selbstführung

Bereits in der Literatur gibt es unterschiedliche Definitionen für Selbstführung sowie Vermischung mit angrenzenden Bereichen wie beispielsweise dem Selbstmanagement, auf welche in Kapitel 2.2.3 bereits näher eingegangen wurde. Daher war ein interessanter Erkenntnisgewinn, die Interviewpartner:innen nach ihrer persönlichen Beschreibung zu befragen, welche im nachfolgenden Abschnitt dargestellt wird. Zudem wurde die Bedeutung von Selbstführung im Homeoffice-Alltag erhoben sowie die Wahrnehmung der eigenen Selbstführungskompetenz beleuchtet.

4.1.1 Verständnis und Bedeutung im Alltag

Für rund die Hälfte der befragten Personen, beinhaltet Selbstführung die Organisation und Strukturierung der Aufgaben sowie Einteilung der eigenen Rahmenbedingung. Der Fokus hierbei lag verstärkt auf den operativen Aspekten wie einem guten Zeitmanagement, Prioritätensetzung bei der Aufgabenerfüllung sowie der Disziplin, um die vorgegebenen Ziele zu erreichen. Für Interviewpartnerin 11 bedeutet Selbstführung, die eigenen Rahmenbedingungen zu schaffen sowie die Struktur des Arbeitens selbstständig einzuteilen. Wichtig ist dieser Person hierbei die Eigenständigkeit, selbst das Ziel im Auge zu behalten, um zum erwünschten Ergebnis zu gelangen. (IP11, 00:36:32) Ergänzend dazu erwähnten zwei Interviewpartner:innen (IP4, IP8) noch den Aspekt der Selbstmotivation, welcher für die eigenständige Erbringung der Aufgaben relevant ist.

*„Dass ich halt selbst meine Aufgaben einteile, mich selbst auch motiviere teilweise.“
(IP4, 00:35:54)*

„Hat für mich ganz viel damit zu tun, wie ich mich einerseits selbst motiviere, meinen Tag selbst gestalte, wie ich mich selbst auch accountable halte für das, was ich mir vorgenommen habe.“ (IP8, 00:20:49)

Diese Definitionen legen nahe, dass sich die Interviewpartner:innen durch die Selbstmotivation sowie die Steuerung der Arbeitstätigkeiten selbst beeinflussen, um die selbstgesteckten Ziele zu erreichen. Die Selbstbeeinflussung stellt nach Charles C. Manz (1986, S. 588) einen wichtigen Faktor für die Erbringung bestimmter Leistungen dar, welche für die Selbstführung relevant ist.

Die zweite Hälfte der Interviewpartner:innen brachte bei der Definition von Selbstführung bereits ein umfassenderes Verständnis ein. Für Interviewpartnerin 3 sowie Interviewpartner 9 beinhaltet Selbstführung, sich und die eigenen Fähigkeiten gut zu kennen. In diesem Zusammenhang wurde das Thema Selbstreflexion von Interviewpartnerin 3 angesprochen. Hierbei ist die Auseinandersetzung mit sich selbst sowie den eigenen Lernfeldern relevant. (IP3, 01:04:43) Zudem wurde von drei weiteren Personen das Thema Selbstfürsorge (IP6, IP7, IP8) angesprochen.

„Ja, dass man auf jeden Fall Selbstfürsorge auch betreibt und wirklich dann darauf achtet, okay, wie geht's mir eigentlich gerade, ist es an der Zeit, vielleicht auch mal zu sagen, stopp, ich bin gerade voll mit Themen.“ (IP6, 00:24:03)

Anhand der Aussagen in Bezug auf die Selbstfürsorge sowie die Selbstreflexion, lassen sich Parallelen zur sozialkognitiven Theorie der Selbstregulierung (Bandura, 1991) erkennen. Da sich die Interviewpartner:innen mit den eigenen Gedanken, Gefühlen sowie Motivatoren für ihre Handlungen auseinandersetzen, steuern sie sich selbst und nehmen somit proaktiv Einfluss. Die Fähigkeit, sich mit sich selbst zu beschäftigen, was durch die Beobachtung, Beurteilung und entsprechende Reaktion des eigenen Verhaltens erfolgt, legt nahe, dass sich die Interviewpartner:innen bereits in unterschiedlichen Situationen mit den eigenen Stärken sowie Lernfeldern auseinandergesetzt haben, sehr reflektiert sind und somit die Entwicklung ihrer Selbstführungskompetenz aktiv fördern.

Selbstführung scheint im Homeoffice für einige der Personen eine große bzw. noch größere Rolle einzunehmen als im normalen Alltag. Durch die örtliche Trennung zu Kolleg:innen oder der Führungskraft, ist man in höherem Grad auf sich allein gestellt und für sich selbst verantwortlich (IP9). Zudem werden von Interviewpartnerin 11 vermehrte Ablenkungsfaktoren im Homeoffice beschrieben, bei welchem Selbstführung relevant ist, um diesen Störungen entgegenzuwirken. (IP11, 00:37:10)

Für einige Interviewpartner:innen spielt der Aspekt der persönlichen Entwicklung eine Rolle (IP8, IP10). Interviewpartnerin 8 beschreibt die Verfolgung der eigenen Entwicklung sowie entsprechender Messung dieser Weiterentwicklung als erweiterten Faktor der Selbstführung. (IP8, 00:20:49) Von Interviewpartner 10 wird der Aspekt der Selbstwirksamkeit eingebracht, welcher durch Selbstführung verspürt wird.

„Also dieses Gefühl, man ist wirksam in der Welt, in der Berufswelt, im privaten Umfeld. Diese Selbstwirksamkeit führt ja schon auch, dass man eigene Leistungsziele dann steigern kann. Und man merkt dann im Laufe der Zeit im Homeoffice, dass man eigentlich sehr viel Leistung steigern kann.“ (IP10, 00:37:39)

Die Selbstwirksamkeit spielt eine essenzielle Rolle in der Theorie der Zielsetzung, welche in Kapitel 2.2.4.7 näher behandelt wurde. Relevant ist an dieser Stelle hervorzuheben, dass der Einfluss der Selbstwirksamkeit auf die Erreichung der Leistungsziele sowie der Steigerung dieser, aktiv von Interviewpartner 10 angesprochen wurde. Somit kann davon ausgegangen werden, dass sich die Person über die eigenen Fähigkeiten im Klaren ist und diese einschätzen kann, um die für die Leistung nötigen Handlungen zu setzen. Vermutlich wird sich Interviewpartner 10 im Alltag höhere Ziele setzen, da sich die Person selbst als fähig und kompetent einschätzt.

Lediglich eine Person (IP5) misst Selbstführung im Homeoffice-Alltag weniger Relevanz bei, da diese aufgrund der persönlichen Definition stark an eine längerfristige Perspektive der Aufgabenerledigung und Zielerreichung geknüpft ist. Die Selbstorganisation sowie das Selbstmanagement läuft unbewusst im Alltag mit und wird nicht gesondert mit Selbstführung in Verbindung gebracht.

„Naja, im Arbeitsalltag weniger weil, wenn ich jetzt sage, einen Schritt retour, was bedeutet es für mich? Dann stehe ich darunter, das Strukturieren, die Ziele zu verfolgen. Jetzt sind meine Ziele nicht tagesbezogen, wochenbezogen, sondern eher längere Perioden, oft ein Jahr, ein Quartal. Das heißt, dieses Überwachen, dieses Kontrollieren, dieses Strukturieren auf Selbstführung bezogen würde ich jetzt so nicht als Alltagsereignis sehen, sondern eher längerfristig. Und das tägliche Strukturieren ist halt für mich Gesetz. Das ist natürlich ein Thema. Also das ist für mich Alltag, das gehört dazu. Ich brauche nicht daran denken, weil das meine Philosophie ist. (IP5, 00:45:25)

Diese Einschätzung könnte darauf beruhen, dass in der Aussage der Fokus klar auf dem Selbstmanagement sowie der Selbstorganisation der Arbeitstätigkeiten liegt. Hierbei steht die Frage im Vordergrund, wie bestimmte Tätigkeiten erledigt werden, was durch reines Abarbeiten von Aufgaben respektive Checklisten ermöglicht werden kann. Als Kontraargument

der Wahrnehmung von Interviewpartner 5 könnte hervorgebracht werden, dass es für die Verfolgung von langfristigen Zielen die Kenntnis darüber unabdingbar ist, was genau zu machen ist und weshalb die Tätigkeiten wichtig ist.

4.1.2 Wahrnehmung der Selbstführungs-Kompetenz

Um eine erste Tendenz der wahrgenommenen Selbstführungs-Kompetenz zu erhalten, wurden die Interviewpartner:innen gebeten, sich selbst anhand einer Skala von 1-10 einzuschätzen, wobei 1 gering ausgeprägt und 10 stark ausgeprägt bedeutet. Im Anschluss wurden auf Basis der eigenen Einschätzung die Stärken sowie Entwicklungsfelder in Bezug auf die Selbstführung beleuchtet.

Mehr als die Hälfte der befragten Personen (7) gaben einen Wert zwischen 7 und 8 für die wahrgenommene Selbstführungs-Kompetenz an. Zwei Personen schätzten die eigene Kompetenz mit einem Wert von 6 ein (IP6, IP9), wobei eine Entscheidung von Interviewpartner 9 mit dem Kommentar begründet wurde, eine selbstkritische Person zu sein. Zwei der befragten Interviewpartner:innen (IP5, IP8) gaben den Wert von 9 für die eigene Selbstführungs-Kompetenz an, was der höchsten Einschätzung entspricht.

4.1.2.1 Stärken

Anschließend wurden die Personen nach den Aspekten bei der Selbstführung im Home-office befragt, welche ihnen leichtfallen und sie somit als Stärke identifizieren würden.

Ganz klar zeichnet sich bei vielen Befragten das Thema Selbstdisziplin ab. Hierbei scheint es für die Personen von Bedeutung zu sein, die Tätigkeiten konsequent zu verfolgen und auch dann zum Abschluss zu bringen, wenn der Arbeitstag mal später wird bzw. andere Dinge hintangestellt werden müssen. Von Interviewpartner 9 wurde angemerkt, durch die aufgebrachte Disziplin auch mal über die eigenen Grenzen hinauszugehen, was durch Beispiele von verschobenem Mittagessen oder längeren Arbeitstagen untermauert wurde. Zudem wurde der Wille zum Abschluss angefangener Tätigkeiten hervorgehoben, welcher das Aufbringen der Disziplin erklärt. (IP9, 00;58:13) Von Interviewpartnerin 4 wurde die Kenntnis darüber angesprochen, die Notwendigkeit bestimmter Aufgaben anzuerkennen.

„Meine Arbeit zu machen, also wirklich zu sagen, okay, das ist jetzt meine Arbeit, das muss ich tun, da muss ich die Infos einholen. Also alles, was mich selbst managen und die Arbeit erledigen, das fällt mir eigentlich leicht.“ (IP4, 00;37:56)

Hierbei lassen sich Rückschlüsse auf verhaltensorientierte Strategien ziehen, welche bei der Erledigung von notwendigen aber teils unangenehmen Aufgaben erforderlich sind. Anhand der Aussage von Interviewpartnerin 4 könnte die Strategie der Selbstbelohnung

vorliegen, um die Anstrengungen zur Zielerreichung voranzutreiben. Der Fokus scheint hierbei auf immateriellen Belohnungen respektive intrinsischen Motivatoren zu liegen, welche durch die Erledigung der Aufgabe an sich erfolgt.

Zudem wurde das Setzen von Prioritäten und Herausfiltern der wichtigen Aufgaben als Stärke genannt (IP1, IP2, IP5, IP11) sowie die damit verbundene Zielerreichung voranzutreiben (IP10, IP11).

„Mir fällt es leicht, dass ich meine gesetzten Aufgaben, zum Beispiel für einen Tag, auch tatsächlich erreichen möchte. Ich möchte jetzt nicht sagen, ich habe den ganzen Tag etwas komplett anderes gemacht, als ich mir vorgenommen habe und einfach auch hier den Fokus zu setzen auf das, was wirklich wichtig ist, das fällt mir leicht.“ (IP11, 00:38:21)

Die Aussage von Interviewpartnerin 11 legt nahe, dass die eigene Wahrnehmung sowie die vorab festgelegten Ziele für die Person von Relevanz sind. Hierbei lassen sich Parallelen zu dem von Fiske und Taylor (2017, S. 233) beschriebenen Zusammenhang von Selbstschemata sowie Selbstwirksamkeit auf die Zielerreichung erkennen. Durch das Setzen von Zielen wird die Leistung gesteigert und durch die erfolgreiche Bewältigung der gesetzten Aufgaben werden positive Erfahrungen gesammelt, wodurch die Person ein Gefühl der Selbstwirksamkeit erfährt. Dieser Aspekt scheint für Interviewpartnerin 11 sehr wichtig zu sein.

Als weitere Stärke wurde die Selbstmotivation von drei der befragten Personen angegeben (IP1, IP8, IP9). Ein interessanter Aspekt wurde von Interviewpartnerin 1 angesprochen, welcher die im Homeoffice verspürte Autonomie betrifft.

„Das ist dann fast so viel Freiheit, dass man sich dann einfach wirklich sehr selber motivieren muss, zu sagen, okay, das habe ich mir vorgenommen, das mache ich jetzt auch so und nicht sagen, ach ist doch eh alles egal.“ (IP1, 00:38:38)

Anhand dieser Aussage könnte abgeleitet werden, dass die Person sehr selbstbestimmt agieren kann. Dieser Faktor scheint jedoch ein höheres Maß an Selbstmotivation zu verlangen, da es wenig Vorgaben in Bezug auf Rahmenbedingungen oder Output zu geben scheint. Die Annahme legt nahe, dass die Führungskraft von Interviewpartnerin 1 einen Führungsstil verfolgt, welcher an Laissez-faire erinnert. Hierbei beteiligen sich die Führungskräfte kaum an der Arbeit der Mitarbeiter:innen und fühlen sich auch nicht für die Festlegung sowie Erreichung der Ziele verantwortlich, was sich negativ auf die Motivation der Mitarbeiter:innen auswirkt.

4.1.2.2 Entwicklungsfelder

Dieser Aspekt stellt für eine Person (IP5) ein Lernfeld in Bezug auf die Selbstführung dar, da die eigenen Erfolge im Alltag aktuell noch nicht wahrgenommen und entsprechend gewürdigt werden.

„Das ist sicher das bereits angesprochene Thema, das Bewusstsein zu schärfen für erreichte Fortschritte im Alltag. Diese Belohnung vielleicht, dieses Stolz sein auf eine Leistung im Tag selber, im Alltag selber. Auch wenn man was geschafft hat, das vielleicht nicht ganz so selbstverständlich hinzunehmen, sondern ja, Selbstführung, Selbstbelohnung zu betreiben, sich auch selbst wert zu schätzen.“ (IP5, 0048:14)

Die Aussage in Bezug auf die fehlenden Belohnungen für eigene Erfolge sowie die fehlende Selbstwertschätzung lässt darauf schließen, dass Interviewpartner 5 bislang noch keine natürlichen Belohnungsstrategien einsetzt. Durch den Einsatz von Strategien natürlicher Belohnung wird die intrinsische Motivation von Menschen gesteigert sowie Gefühle von Kompetenz und Selbstbestimmung erzeugt, welche sich positiv auf das Selbstwertgefühl auswirken.

Aufgrund der größeren Flexibilität im Homeoffice, fällt es einigen Personen schwer, einen Rhythmus zu finden. Zum einen geht es hierbei um die Anfangs- und Endzeit der Arbeitstätigkeit im Homeoffice, welche durch den Wegfall der Pendelzeiten nicht zwangsläufig um dieselbe Zeit erfolgen müssen (IP1, IP7). Darüber hinaus wird es als Herausforderung angesehen, Strukturen im Homeoffice für sich selbst zu finden (IP5, IP7), um nicht bloß in den Tag hineinzuarbeiten. Für Interviewpartner 7 ist es schwierig, einen geregelten Tagesrhythmus im Homeoffice zu etablieren, wie es im Büro der Fall wäre. Hierbei wurden zum einen Start und Ende des Arbeitstages angeführt sowie regelmäßige Pausen einzuhalten. Wenn man zu einer bestimmten Zeit im Büro sein möchte, muss man auch zu einer bestimmten Zeit aufstehen. Diese Struktur auch im Homeoffice zu erzwingen, erachtet Interviewpartner 7 als große Herausforderung. (IP7, 01:01:10) Um derartige Herausforderungen zu minimieren, hat Interviewpartner 2 eine Herangehensweise in den Tagesrhythmus etabliert, welche eine Struktur vorgibt und einem eventuellen Verlust des Fokus (IP10, IP11) vorbeugt.

„Ich habe mal ein schlaues Buch gelesen, frag mich jetzt bitte nicht nach dem Titel, ich müsste da nachschauen, in dem es darum gegangen ist den schwierigsten und wichtigsten Task als allererster zu tun in der Früh. Das funktioniert eigentlich gut. Wenn ich es nicht tue, dann findet man über den Tag verteilt jede Menge Ausreden, warum sich das jetzt nicht ausgeht oder warum man es jetzt nicht tut.“ (IP2, 00:31:49)

Die Strategie von Interviewpartner 2 könnte mit der Selbstregulierung (Bandura, 1991) in Verbindung gebracht werden, wodurch die Anreize für zielgerichtete Handlungen durch vorausschauendes Denken begründet werden. Durch die Lenkung der Gedanken in die Zukunft, werden Menschen motiviert, wodurch die Handlungen proaktiv gelenkt werden, um das Ziel zu erreichen.

Als weiteres Entwicklungsfeld in Sachen Selbstführung im Homeoffice wurde von einigen Personen der Umgang mit den eigenen Ressourcen und das Achtgeben auf das eigene Wohlergehen angemerkt (IP4, IP6, IP9). Insbesondere werden Pausen aufgrund von Aufgabenerledigungen verschoben oder gar ausgelassen (IP6, IP9) oder die Arbeitstage aufgrund der Auslastung nach hinten ausgedehnt (IP10).

„Und was mir schwerfällt oder viel wirklich auch dieses Thema auf die Gesundheit zu achten. Also ich muss sagen, gerade im letzten Quartal gab es schon viele Tage, wo ich gar keine Pause gemacht habe oder festgestellt habe, um 14 Uhr, du hast noch nichts gegessen. Und das waren dann so Momente, wo ich einfach gemerkt habe, okay, du achtest gerade nicht genug auf dich.“ (IP6, 00:26:24)

Aufgrund der Distanz zu Kolleg:innen im Homeoffice, können Menschen das Verhalten der anderen nicht beobachten und das eigene Verhalten dazu in Relation setzen. Daher fällt es Interviewpartnerin 6 vermutlich schwer, im Homeoffice Pausen zu machen, was durch den Kontakt mit Kolleg:innen im Büro automatisch erfolgen würde. Von Bandura (1986) wurde in diesem Zusammenhang der Begriff „Beobachtungslernen“ angeführt. In solchen Fällen könnte die Führungskraft als Vorbild agieren sowie Unterstützung bieten, damit die Mitarbeiter:innen auf die eigenen Ressourcen und Kapazitäten achtgeben. Das Thema Empathie wurde in Kapitel 2.1.7 in Bezug auf die Führung im Homeoffice respektive beim transformationalen Führungsstil angemerkt. Durch die individuelle Berücksichtigung nehmen Führungskräfte eine Coachingrolle ein, über welche sie speziell auf die Bedürfnisse, Potenziale sowie Lernfelder der Mitarbeiter:innen eingehen können, um die Entwicklung voranzutreiben.

4.2 Förderliche organisationale Rahmenbedingungen

Im Rahmen der Interviews wurden einige Themenbereiche von den Gesprächspartner:innen genannt, welche nachfolgend als förderliche Rahmenbedingungen in Bezug auf Selbstführung im Homeoffice identifiziert werden konnten. Hierbei flossen sehr viele unterschiedliche Aspekte mit ein, welche von der Bereitstellung der für die Ausübung notwendigen technischen Arbeitsmittel, über eine klare Kommunikation der Erwartungen zur Erreichbarkeit und Pauseneinteilung, bis hin zu den Belohnungsmechanismen sowie Motivatoren reichte.

4.2.1 Transparente Richtlinien und Regelungen

Obwohl alle der 11 Interviewpartner:innen mindestens zweimal wöchentlich im Homeoffice arbeiten, gaben nur vier der befragten Personen an, über eine Homeoffice-Vereinbarung zu verfügen. Die darin enthaltene prozentuale Ausgestaltung der Office- bzw. Homeoffice Tage ist in den Vereinbarungen genau geregelt und reicht von der Möglichkeit, 50% der Arbeitstätigkeit im Homeoffice zu verrichten bis hin zu fast 100%, was beispielsweise im IT-Bereich des Unternehmens (IP9) möglich ist.

In der Praxis unterscheidet sich die tatsächliche Nutzung laut Aussagen der Interviewpartner:innen und ist abhängig von der gelebten Unternehmenskultur (IP9), vom eigenen Ermessen (IP7) oder von der Abmachung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in (IP2). Zudem gab Interviewpartner 5 an, dass die Nutzung von Homeoffice von der hierarchischen Position oder Abteilung abhängt. Hierbei wurde angeführt, dass je höher die Position im Unternehmen, umso höher ist auch die Selbstbestimmung ist. (IP5, 00:39:49) Von Interviewpartner 7 wurde der Vorteil von klaren Regelungen, mit gleichzeitiger flexibler Ausgestaltung der Nutzung von Homeoffice, hervorgehoben.

„Es ist bei uns sehr flexibel eigentlich. Auf dem Papier gibt es Regeln, dass man 60/40, also 60% Homeoffice machen kann. So wirklich hart kontrolliert tut das keiner. Ich habe das dann erst gemerkt bei der Pendlerpauschale, wie oft ich eigentlich Homeoffice mache. Die war ich eigentlich vorher gewohnt. Also allein das machen zu können, so flexibel, ist schon mal sehr viel wert. Vor allem auch zu verschriftlichen im Sinne von "das darfst du auf jeden Fall machen.“ (IP7, 00:33:50)

Die Wichtigkeit von klaren Richtlinien konnte bereits anhand der Studie der Deloitte Consulting GmbH (2020) festgestellt werden. Hierbei wurde angeführt, dass das Vorhandensein konkreter Vereinbarungen sowie das Klären gegenseitiger Erwartungen, essenzielle Faktoren für eine funktionierende Ausübung von Homeoffice darstellen. Auf der anderen Seite erhöht die von Interviewpartner 7 erwähnte Option der Flexibilisierung der

Arbeitstätigkeit nachweislich die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen (Brenke, 2016, S. 95).

4.2.1.1 Rahmenbedingungen und Outcome

Die Wichtigkeit klarer Rahmenbedingungen sowie Zuständigkeiten bei Projekten, wurde ebenfalls von den Interviewpartner:innen angeführt. Für die überwiegende Mehrheit der befragten Personen ist die Kenntnis über die erwünschten Rahmenbedingungen wie etwa Zeitvorgabe, Zuständigkeiten, Art der Durchführung (virtuell oder vor Ort) sowie Outcome bei der Übernahme eines neuen Projektes relevant. Interviewpartnerin 4 gibt hierbei an, zu Beginn immer nach der Timeline sowie der Deadline zu fragen. Für die Planung ist es relevant zu wissen, wie viel Zeit gegeben ist sowie die Kenntnis darüber, welche Stakeholder involviert sind. (IP4, 00:06:32) Eine der befragten Personen spricht in dem Zusammenhang von einem klaren Anforderungskatalog als relevanten Faktor, um ein klares Zielbild zu erhalten, welche Tätigkeiten zu erfüllen sind (IP9, 00:14:55). Interviewpartner 10 erwähnt einen agilen Ansatz, d.h. dass die groben Rahmenbedingungen zu klären sind, jedoch nicht alle Aspekte gleich zu Beginn des Projektes feststehen müssen.

„Ja, wobei gleichzeitig der agile Ansatz wichtig ist, dass man nicht gleich alles perfekt geplant haben muss, sondern die Milestones die erstmal wichtig sind, damit man auch ins Tun kommt. Also Wasserfallmethoden bis zum Ende planen oder so, das ist, denke ich, nicht der richtige Ansatz, sondern dass man Schritt für Schritt sich das Projekt erarbeitet mit anderen, weil man erst dann den Tiefgang und das Niveau bekommt, das man braucht.“ (IP10, 00:24:00)

Für Interviewpartnerin 11 ist es zudem relevant, vorab einen gemeinsamen Kick-off zu veranstalten, um dort in Form eines Meetings alle Stakeholder abzuholen (IP11, 00:08:20). Hierbei erwähnt Interviewpartner 7 die Wichtigkeit, nur jene Personen zu involvieren, welche tatsächlich relevant für das Projekt sind, um die Komplexität aufgrund zu vieler Stakeholder zu vermeiden. Gerade in größeren Konzernen kommen schnell 20 Personen oder mehr in einem Projekt zusammen. Es gilt den Kreis der Stakeholder tendenziell zu reduzieren oder bestimmte Themen außerhalb der Kerngruppe auszulagern, um effizient zu bleiben. (IP7, 00:24:25)

Anhand der Aussagen der Interviewpartner:innen zur Wichtigkeit von Rahmenbedingungen, kann der Konnex zur Selbstorganisation als neue Organisationsform gezogen werden. Hierbei dürfen Mitarbeiter:innen selbst Entscheidungen innerhalb eines zuvor kommunizierten und transparenten Rahmens treffen. (Fischli, 2020) Ein essenzieller Faktor

ist hierbei die Führungskraft, welche die Verantwortung an die eigenen Mitarbeiter:innen überträgt, wozu Vertrauen erforderlich ist.

4.2.1.2 Flexibilität

Die flexible Zeiteinteilung spielt eine große Rolle im Arbeitsalltag der Interviewpartner:innen und wurde mehrfach positiv hervorgehoben. Gerade in Bezug auf die Möglichkeit, den Beginn und das Ende des Arbeitstages nach eigenem Rhythmus zu gestalten (IP7, 00:00:42) sowie zwischendurch längere Pausen für private Tätigkeiten einzuplanen. Interviewpartner 2 erwähnt hierbei den Vorteil der Flexibilisierung, dass an schönen Tagen die Mittagspause verlängert wird, um zwei Stunden Radfahren zu gehen. Dies ist aufgrund der freien Zeiteinteilung möglich. (IP2, 00:03:44) Für Interviewpartnerin 4 stellt es ebenfalls einen großen Vorteil von Homeoffice dar, die Zeitfenster innerhalb eines Arbeitstages frei einteilen zu können. Musste man sich früher einen freien Tag nehmen, wenn beispielsweise der Rauchfangkehrer gekommen ist, so können diese Art von Unterbrechungen im Homeoffice problemlos durchgeführt werden.

„Aber trotzdem, man kann halt schon sagen, okay, ich kann um sechs mal anfangen, dann zwei Stunden arbeiten und dann halt irgendwas anderes machen. Das ist halt schon ein Vorteil, was im Homeoffice auch super ist, weil wenn man einen kurzen Termin hat, dann kann man halt dazwischen rausgehen und dann halt schnell erledigen oder halt so wie gestern Rauchfangkehrer kommt, dann braucht man halt keine freien Tage oder halt halbe Tage sondern man lässt ihn rein, der macht seine Sachen und geht wieder und daneben kann man arbeiten, so das ist halt schon von der Firma auch sehr, sehr großzügig.“ (IP4, 00:24:17)

Bereits von Gajendran und Harrison (2007, S. 1525) wird der Vorteil des effizienten Zeitmanagements im Homeoffice hervorgehoben. Zudem lassen sich Konflikte zwischen dem Privat- sowie Berufsleben dadurch verringern. Ein Aspekt, welcher hier nicht vernachlässigt werden sollte, ist die Möglichkeit der Entgrenzung von Arbeit und Privatleben, was mitunter negative Konsequenzen mit sich ziehen kann. Aus diesem Grund ist es wichtig, die gegenseitigen Erwartungen zu klären, auf welche nachfolgend näher eingegangen wird.

4.2.1.3 Erwartungshaltung

Lediglich bei zwei der Interviewpartner:innen (IP1, IP5) ist ganz klar geregelt, wann Mitarbeiter:innen erreichbar sein müssen. Als Beispiel gibt Interviewpartner 5 die Position von Sachbearbeiter:innen, Mitarbeiter:innen im Innendienst sowie im Callcenter an, welche von 08.00 Uhr bis 16.00 Uhr erreichbar sein müssen, sowohl im Büro als auch im Homeoffice. (IP5, 00:41:07) Bei allen anderen Personen gab es keine Vorgaben,

wodurch auf der einen Seite der Gedanke der flexiblen Gestaltung der eigenen Tätigkeit im Homeoffice gefördert und gelebt wird. Der Nachteil daran ist die Erwartungshaltung ständig erreichbar zu sein, welche von beiden Seiten erzeugt wird. So gab Interviewpartnerin 11 beispielsweise an, oftmals Anrufe nach 19 Uhr oder E-Mails um 6 Uhr Früh zu erhalten und den Druck zu verspüren, erreichbar zu sein und reagieren zu müssen.

*„Weil ich möchte dann natürlich, man möchte halt als Mitarbeiterin dann auch ein gutes Selbstbild von sich weitergeben, und zeigen, wenn es wichtig ist, dann reagiere ich auch noch um 19 Uhr oder um 20 Uhr. Und einfach auch diese, ja, das klingt blöd, aber diese Rechtfertigung einfach, dass man eben gut dastehen möchte und einfach zeigen möchte, ja, man ist ein verlässlicher Mitarbeiter. Und halt auch erreichbar.“
(IP11, 00:30:19)*

Von Interviewpartner 7 wurde als förderliche Maßnahme angeführt, die Erwartungshaltungen von ganz oben, d.h. der Führungskraft bzw. dem oberen Management zu kommunizieren. Diese Klarheit kann helfen, den Druck bzw. die Unsicherheit zu minimieren und dennoch die Flexibilisierung zu ermöglichen, welche generell von allen Interviewpartner:innen als positiv angesehen wird. (IP7, 00:39:20) In diesem Zusammenhang spricht Interviewpartner 10 von einer positiven Wendung, nachdem die Erwartungshaltung in Bezug auf die Erreichbarkeit im Unternehmen kommuniziert wurde.

„Aber das muss man einfach klar kommunizieren, ehrlich kommunizieren. Und das hat uns allen gut getan, einfach zu sagen, wir dürfen eine Viertelstunde jederzeit mal rausgehen. Und wenn ein Anruf da ist, oder jemand geht gerade nicht hin, auch kein Problem, ruft er nach einer halben Stunde zurück. Das muss möglich sein.“ (IP10, 00:17:20)

4.2.2 Kommunikation und Wissenstransfer

Die überwiegende Mehrheit der befragten Personen hob den Aspekt hervor, dass der persönliche Austausch trotz aller Annehmlichkeiten im Homeoffice nicht ersetzt werden kann. Es sprechen viele Gesichtspunkte dafür, auch eine gewisse Zeit gemeinsam im Office zu verbringen. Zum einen werden soziale Kontakte im persönlichen Austausch geknüpft und intensiviert, was sich auch in der Arbeitsweise widerspiegelt. Von Interviewpartner 7 wurde angemerkt, dass es anhand der Zusammenarbeit spürbar ist, ob sich Personen schon länger und intensiver kennen. Arbeitstätigkeiten gehen durch die Vertrautheit leichter von der Hand. Auf der anderen Seite fehlt der „Social Glue“ bei jenen Personen, die erst seit Kurzem oder rein virtuell zusammenarbeiten. (IP7, 00:52:55) Darüber hinaus wird durch das gemeinsame Arbeiten sowie den persönlichen Austausch vor Ort der informelle Wissenstransfer ermöglicht, welcher im Homeoffice nicht entsteht.

Aus diesem Grund werden die Präsenztage im Büro von Interviewpartnerin 6 als besonders wertvoll erachtet.

*„[...] die Officetage hingegen sind für mich aber auch extrem wichtig, gerade wegen meinem Team und wegen der Vernetzung generell, weil ich im Büro einfach viel mehr mitbekomme. Und ich es auch einfach wichtig finde, ansprechbar zu sein. Und ich merke aber, das ist ja auch gut, dass es dann auch sehr stark in Anspruch genommen wird. Und für das Team ist es ja auch schön, wenn man zusammensitzt und einfach mal direkt eine Frage rüberwerfen kann, statt für alles einen Termin zu machen.“
(IP6, 00:01:30)*

4.2.2.1 Informeller Austausch

Gerade der informelle Austausch und Wissenstransfer, welcher nur im persönlichen Kontakt mit den Kolleg:innen erfolgt, wurde von einigen Personen als besonders wichtig erachtet (IP1, IP2, IP3, IP9, IP11).

„Wenn wir in der Arbeit mal ankommen und du sagst "Hey, schön, du bist heute auch da, dann gehen wir mal auf einen Kaffee bevor wir starten" und so ins Tratschen auch kommen so ein bisschen. Und da vor allem, muss ich aber auch sagen, nehme ich oft sehr viel mit. Also ich bin der Jüngste auch im Team, also jetzt auch altersmäßig, aber vor allem von der Seniorität her bin ich der Jüngste im Team, auch mit der Erfahrung im Personalentwicklungsbereich und da habe ich in diesen Sessions eigentlich sehr viel mitgenommen.“ (IP9, 00:003:00)

Zusätzlich werden vor und nach den Meetings vor Ort Themen besprochen, welche mindestens genauso wichtig sind, wie die eigentlichen Inhalte des Meetings (IP2, 00:41:09). Als plakatives Beispiel wurden von einer Person die Raucherpausen erwähnt, in denen informelle Themen besprochen werden, welche am Schreibtisch nicht aufkommen (IP3, 01:02:54). Durch das gemeinsame Arbeiten im selben Büro, findet der Informationsaustausch automatisch statt, ob nun bewusst oder unbewusst (IP3, 00:40:49). Für Interviewpartner 2 ist das Thema des kurzfristigen Wissensaustausches ebenfalls essenziell. Beim Auftreten von Fragen kann man diese im Büro schnell in den Raum stellen und erhält schnell eine Antwort. Im Gegensatz dazu muss man im Homeoffice nachsehen, welche der Kolleg:innen aktuell online ist und kann diese anschreiben oder anrufen. Anschließend hat man entweder Glück und erreicht die Person, oder man muss auf Antwort bzw. Rückruf warten, wodurch sich der Prozess der Antwortfindung verzögert. (IP2, 00:22:46) Darüber hinaus wurde angeführt, dass das gegenseitige Verständnis vom Produkt und den Bedürfnissen der Kund:innen untereinander wächst, wenn man sich regelmäßig sieht und gemeinsam etwas erarbeitet. (IP2, 00:18:08) Zudem ist es vor Ort

möglich, sich mit anderen Personen auszutauschen, welche nicht unmittelbar zum eigenen Team gehören.

„[...] die soziale Interaktion ist viel wichtiger im Büro, gemeinsam Mittagessen gehen und mal eine Kaffeepause machen und sich einfach auch mal mit Kollegen austauschen können, mit denen ich nicht direkt zusammenarbeiten muss. Aber einfach gern up-to-date bleiben [...].“ (IP7, 00:08:23)

Die Wichtigkeit des sozialen Kontaktes sowie der persönlichen und informellen Kommunikation, wird durch die Aussagen der Interviewpartner:innen deutlich. Bereits in der Theorie wird der fehlende Kontakt zu Kolleg:innen als große Herausforderung im Homeoffice angesehen (Gajendran & Harrison, 2007, S. 1525f.; Landes et al., 2020, S. 13) und kann bis zum Gefühl der Isolation sowie einer verringerten Identifikation mit dem Unternehmen führen (Morganson et al., 2010, S. 580f.). Aus den Aussagen der Interviewpartner:innen zur Wichtigkeit von Kommunikation und dem persönlichen Austausch kann vermutet werden, dass sich dieses Wissen unabhängig der Positionen oder Branchen bereits in den Unternehmen etabliert hat.

4.2.2.2 (Virtuelle) Meeting-Kultur

Generell ist es den befragten Personen wichtig, in Kontakt zu bleiben, ob der Austausch nun persönlich stattfindet, virtuell oder hybrid, was ebenfalls in einigen Unternehmen gelebt wird. Von Interviewpartnerin 11 wird das wöchentliche Jour fixe erwähnt, bei welchem die Mitarbeiter:innen frei entscheiden können, ob sie vor Ort teilnehmen oder virtuell. (IP11, 00:23:15) Virtuelle Meetings unterscheiden sich in einigen Aspekten von persönlichen Besprechungen vor Ort und benötigen unter anderem ein höheres Maß an Vorbereitung, damit es nicht im Chaos endet und wenig Output generiert wird. (IP10, 00:47:21) Zudem wurde von Interviewpartner 5 angemerkt, dass es virtuell schwierig ist, die Gefühle und Stimmung der Teilnehmer:innen zu lesen (IP5, 00:36:34). In Ergänzung dazu schildert eine weitere Person (IP2) die Herausforderung der Ablenkungen, welche in virtuellen Meetings verstärkt gegeben sind und nicht gleich auffallen.

„Und auch die Wahrscheinlichkeit, dass jemand in einem depperten Teams Call abgelenkt ist und dann auf einmal eine Email liest und nichts mehr mitkriegt, die ist meiner Erfahrung nach sehr sehr hoch. Im gleichen Raum geht das nicht so leicht. Da hol ich ihn schneller wieder zurück, weil wenn wer am Handy ist oder am Laptop, während wir zeichnen, das fällt auf. Am MiroBoard merkst du das nicht. Du merkst nur, er ist weg, also inhaltlich.“ (IP2, 00:40:25)

Im Zuge der Auseinandersetzung mit dem Thema der virtuellen Kommunikation konnten ebenfalls Ansichten sowie Wünsche in Bezug auf die gelebte Meeting-Kultur erhoben

werden. Das fängt bereits bei der Organisation von Meetings an, dass genügend Zeit für Pausen eingeplant werden. In manchen Fällen kommt es vor, dass Termine nahtlos ineinander übergehen und die Teilnehmer:innen dazwischen keine Pausen haben (IP4, IP7). Bei einigen virtuellen Meetings von Interviewpartner 7 werden die Termine daher bereits nicht mit einer vollen Stunde angesetzt, sondern mit 50 bzw. 55 Minuten, damit zumindest ein kurzer Zeitpuffer vor dem nächsten Termin bleibt (IP7, 00:03:21) Zur Meeting-Kultur zählt ebenso die Gesprächsführung sowie das allgemeine Set-up, wie beispielsweise die Nutzung sowie Positionierung der Kamera (IP7, 00:42:39). Zudem wurde die Einhaltung einer gewissen Etikette von Interviewpartner:in als empfehlenswert erachtet, im Speziellen bei hybriden Meetings. Hier wurden einige Beispiele aufgezählt, welche die Teilnahme an den Inhalten sowie Gesprächen erschweren.

„Man kriegt so viel nicht mit und dann vergessen die oft, dass noch jemand virtuell eingeschaltet ist und dann wird irgendwie mit Essen geraschelt oder irgendwie führen drei Leute irgendwie noch Nebenkonsversationen.“ (IP7, 00:45:25).

Aufgrund der zunehmenden Durchführung virtueller bzw. hybrider Meetings, sollten Unternehmen die dadurch veränderten Kommunikationsanforderungen sowie Abläufe mit den Mitarbeiter:innen klären (Diebig et al., 2018, S. 23) sowie Aus- und Weiterbildungen in diesen Bereichen anbieten. Wie wichtig dieser Aspekt für die Interviewpartner:innen in Bezug auf Selbstführung im Homeoffice ist, wird in Kapitel 4.2.5 näher beschrieben.

4.2.3 Die Rolle der Führungskraft

Die Führungskraft fördert die Selbstführung der Mitarbeiter:innen, indem sie die nötigen Ressourcen sowie Unterstützung bereitstellt und ihnen die Möglichkeit bietet, selbst Einfluss auf Prozesse zu nehmen (Stewart et al., 2011, S. 205).

4.2.3.1 Unterstützung

Eine Form der Unterstützung, welche des Öfteren von Interviewpartner:innen (IP1, IP3, IP5, IP11) genannt wurde, ist die Vorgabe von Strukturen und Rahmenbedingungen, anhand welcher man sich orientieren kann. Von Interviewpartner 5 wird es zudem als wichtig erachtet, den eigenen Mitarbeiter:innen eine gewisse Regelmäßigkeit bzw. Routine im Alltag vorzugeben, damit sie sich auch im Homeoffice auf bestimmte Dinge einstellen können (IP5, 00:37:29). Weiters erwähnt Interviewpartnerin 3 die Motivation, welche durch die Vorgabe von Rahmenbedingungen hervorgerufen wird.

„Aber in dem Moment, wo er mir einen Rahmen vorgibt, ja, und das kann ja schon sein, eine Deadline, ein Ziel, ein Projekt, dann glaube ich, passt das gut, das motiviert mich und dann kann man mich dabei unterstützen.“ (IP3, 00:38:29)

Von einer Person wurde angeführt, dass sie aktuell fast schon zu viele Freiheiten hat, da kaum Ziele oder Richtlinien von der Führungskraft vorgegeben werden (IP1, 00:38:00). Neben den von der Führungskraft gesetzten Vorgaben und Strukturen wurde von Interviewpartner 7 erwähnt, dass die Rahmenbedingungen der einzelnen Mitarbeiter:innen berücksichtigt werden sollten. Das könnte zum einen die persönlichen Grenzen wie z.B. die Erreichbarkeit betreffen.

„Aber das hat noch keine Führungskraft. Auch Leute, von denen ich von anderen Kollegen gehört habe, die sehr fordernd sind und sehr schwierig im Umgang sind, haben bis jetzt immer die persönlichen Grenzen akzeptiert, ohne dass man jetzt groß, wir setzen sich nieder und wir reden drüber.“ (IP7, 00:32:16)

Auf der anderen Seite betrifft es die individuelle fachliche sowie methodische Unterstützung der einzelnen Mitarbeiter:innen. „Man muss die Leute abholen, dort wo sie sind, wenn sie einfach Unterstützung brauchen“ (IP5, 00:38:05). Das betrifft auch den Mitarbeiter:innen die Gewissheit zu bieten, schnell auf Fragen zu reagieren und auch im Homeoffice greifbar zu sein sowie unterstützend zu handeln (IP3, 00:44:23). Eine andere Form der Unterstützung kann sein, dass die Führungskraft Flexibilität in Bezug auf den zeitlichen Rahmen zur Verfügung stellt, indem diese z.B. einem kurzfristigen Urlaubstag zustimmt, wenn es terminlich möglich ist (IP3, 00:37:17). Weiters wird es von Mitarbeiter:innen als motivierend betrachtet, wenn Führungskräfte die Möglichkeit geben, einen Beitrag leisten zu können (IP11, 00:22:40) und diese mitgestalten zu lassen (IP3, 00:37:17)

Bereits in Bezug auf den Aspekt der Unterstützung seitens der Führungskraft, lassen sich Parallelen zu den Führungsstilen der transaktionalen-, der Laissez-faire- sowie der transformationalen Führung erkennen, welche in nachfolgendem Abschnitt näher beleuchtet werden. Im Kern können die Aussagen der Interviewpartner:innen jedoch dahingehend zusammengefasst werden, dass Führung im Homeoffice unterschiedliche Facetten beinhaltet und Führungskräfte individuell auf die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter:innen eingehen müssen, um eine unterstützende Funktion im Homeoffice einnehmen zu können.

4.2.3.2 Führungsstil

Der Führungsstil ist ebenfalls ein wesentlicher Faktor, um eine positivere Einstellung der Mitarbeitenden zu fördern. Von Kark et al. (2003) wurde hierbei der transformationale Führungsstil vorgeschlagen, welcher eine Entwicklung durch verstärkte Befähigung und Beteiligung ermöglicht. Die Begrifflichkeiten bei den Interviewpartner:innen in Bezug auf den Führungsstil bzw. das Führungsverhalten variierte. Im Kern der Aussagen lässt sich jedoch auf den transformationalen Führungsstil schließen, welcher bereits in Kapitel

2.1.7 näher erläutert wurde. Von Interviewpartner 5 wurde der eigene Führungsstil als sehr sozial, flexibel sowie mitarbeiter:innenorientiert beschrieben.

„Das ist sicher einer meiner Ansätze. Sehr soziale Führung. Es kann nicht immer positiv sein, das ist schon so. Aber es ist schon ein Grundsatz von mir, nahbar zu sein, mit den Leuten auf Augenhöhe zu kommunizieren. Ja, das ist vielleicht auch wieder ein Vorteil durch die Jungen, weil du es am Anfang gefragt hast, ist sicher da ein Vorteil, weil man diese neuen Ansätze einfach auch lebt und nicht nur gehört hat.“ (IP5, 00:22:58)

„Auch ein sehr flexibler Führungsansatz, der wie schon gesagt auch sehr mitarbeiterorientiert ist.“ (IP11, 00:24:27)

4.2.3.3 Vertrauen

Ein wesentlicher Faktor in Bezug auf die Rolle der Führungskraft spielt das Thema Vertrauen. Hier geht es darum, Vertrauen in die Mitarbeiter:innen zu demonstrieren, indem man beispielsweise nicht ständig anruft (IP9, 00:52:50), sondern darauf vertraut, dass die Mitarbeiter:innen die ihnen zur Verfügung gestellte Zeit selbstständig einteilen und gut nutzen (IP4, 00:24:17). Für Interviewpartner 7 hat fehlendes Vertrauen damit zu tun, dass früher weniger Homeoffice erlaubt wurde.

„Ich glaube, was wichtig ist, ist generell viel Vertrauen in seine Leute zu haben. Das war ja der Grund, warum es früher nicht so viel Homeoffice gegeben hat, war glaube ich auch das fehlende Vertrauen. Ich bin eher eine Führungskraft, die viel Vertrauen schenkt, deswegen ist es mir vielleicht leichter gefallen, ins Homeoffice zu wechseln. Ich muss nicht immer wissen, wo meine Mitarbeiter sind und was sie gerade machen. Ich gehe davon aus, dass sie ihre Zeit gut einsetzen und wenn es mir auffällt, dass es nicht so ist, spreche ich es an.“ (IP7, 00:44:05)

Auf der anderen Seite ist es notwendig den gegenseitigen Vertrauensaufbau zu fördern, damit die Mitarbeiter:innen mit Themen auf die Führungskraft zugehen und sich mit dieser austauschen können. Durch dieses Vertrauen wird zudem die Motivation der Mitarbeiter:innen gefördert. (IP3, 00:37:17) Für Interviewpartnerin 1 wird Vertrauen als so relevant erachtet, dass damit sogar fehlende Benefits ausgeglichen werden können.

„[...] das sind halt so Kleinigkeiten, die dann wieder für viele fehlende Benefits entschädigen und einfach sagen, okay, er vertraut mir und weiß, wenn ich dorthin will, dann bringt das auch was. Und so Kleinigkeiten motivieren dann immer wieder.“ (IP1, 00:13:44)

Das Bewusstsein der Interviewpartner:innen für die Relevanz von Vertrauen im Homeoffice lässt auf die Weiterentwicklung herkömmlicher Führungsbilder in den

Unternehmen schließen. Interessant ist hierbei, dass die Aussagen der Interviewpartner:innen in Kontrast zur internationalen Studie von LinkedIn (2021) stehen, in welcher von fast 40% der befragten Führungskräfte fehlendes Vertrauen in die Arbeitsleistung der eigenen Mitarbeiter:innen im Homeoffice angegeben wurde. Das könnte damit zusammenhängen, dass die Erfahrungen der letzten Jahre seit Beginn der COVID-19-Pandemie in den Unternehmen für ein Umdenken gesorgt haben. Zudem konnte die gesteigerte Produktivität bereits in einigen Studien nachgewiesen werden (Bartz, 2021, S. 8; Grunau et al., 2019, S. 5; Weitzel et al., 2015, S. 20).

4.2.3.4 Verständnis und Akzeptanz

Neben dem Aspekt des gegenseitigen Vertrauens ist den Interviewpartner:innen Verständnis und Akzeptanz wichtig. Hierbei wurde als Beispiel genannt, dass die Führungskraft Verständnis zeigt, wenn man aufgrund eines Umzugs die ganze Woche im Homeoffice arbeiten möchte (IP11, 00:34:57). Von einer anderen Person wurde Verständnis in dem Sinne geäußert, dass die Führungskraft die gemeinsamen Termine, falls möglich, auf einen anderen Tag verschiebt, an welchem man ohnehin im Büro ist, oder die Möglichkeit einräumt, das Meeting online abzuhalten. Somit müssen die Mitarbeiter:innen nicht extra für einen einzelnen Termin ins Büro kommen (IP9, 00:50:21). Eine Interviewpartnerin hat dies mit folgenden Worten formuliert:

„Mein Unternehmen unterstützt die Ausübung von Homeoffice durch das Bereitstellen der persönlichen Bedingungen, das heißt ein hohes Ausmaß an Verständnis seitens der Führungskraft.“ (IP11, 00:24:27)

Diese Form der Unterstützung durch die Berücksichtigung der individuellen Bedingungen wurde jedoch nicht von allen Personen angegeben. Interviewpartner 2 spricht beispielsweise von einem Leadership-Problem aufgrund fehlender Unterstützung (IP2, 00:25:24) und Interviewpartnerin 6 berichtet von der Erfahrung, dass je höher in der Hierarchie Führungskräfte angesiedelt sind, desto weniger Zeit nehmen sie sich für die Anliegen der Mitarbeiter:innen (IP6, 00:30:23).

In diesen Äußerungen spiegelt sich die Ebene der individuellen Berücksichtigung wider, welche Bestandteil der transformationalen Führung ist. Der Wunsch der Interviewpartner:innen nach dieser Art von individueller Rücksichtnahme, erfordert ein bestimmtes Ausmaß an Empathie sowie emotionaler Intelligenz seitens der Führungskräfte (Furtner, 2016, S. 23). In der Praxis scheint es noch Verbesserungspotenzial zu geben, was auf die Wichtigkeit entsprechender Weiterbildungsmaßnahmen in Bezug auf Führung respektive Führung auf Distanz hinweist.

4.2.3.5 Vorbildfunktion

Führungskräfte nehmen zusätzlich eine Vorbildfunktion ein, was von einigen Interviewpartner:innen angemerkt wurde (IP2, IP5, IP6, IP10). Hierbei geht es beispielsweise darum, von Mitarbeiter:innen nichts zu verlangen, was man selbst nicht einhält.

„Wenn der Chef nicht regelmäßig im Büro ist, warum soll der Mitarbeiter ins Büro kommen? Ist ja logisch.“ (IP2, 00:25:42).

Andererseits hat man als Führungskraft die Möglichkeit, Maßnahmen zu setzen, welche einem selbst bislang gefehlt haben. Hier wurde von Interviewpartnerin 6 als Beispiel die Wahrnehmung der Überstunden und damit einhergehende Sorge in Bezug auf Überlastung genannt. Hierbei wird der Wunsch geäußert, dass Führungskräfte einen Blick auf die Arbeitszeiten sowie die Auslastung der Mitarbeiter:innen haben und aktiv darauf hinweisen, am nächsten Tag früher Schluss zu machen. (IP6, 00:22:46)

In Punkto Selbstmanagement oder Selbstorganisation können Führungskräfte ihre eigenen Erfahrungen teilen, um somit die Selbstführungskompetenz der Mitarbeiter:innen zu erhöhen. Somit können Führungskräfte die eigenen Strategien des Selbstmanagement an die Mitarbeiter:innen weitergeben und ihnen vermitteln, wie man damit umgehen kann. (IP10, 00:19:11)

Neben dem individuellen Aspekt der Vorbildfunktion haben Führungskräfte zudem die Aufgabe, das Teamgefüge auch im virtuellen Setting zusammen- und aufrechtzuerhalten (IP11, 00:22:07). Einerseits geht es dabei um das Vorantreiben von persönlichen Meetings sowie den Aspekt, einheitliche Office-Tage zu planen (IP2, 00:25:42). Andererseits wurde von Interviewpartner 5 folgende Herausforderung angeführt:

„[...] das Team zusammenzuhalten und die individuellen Veränderungen, sowohl positiv als auch negativ, auch wirklich mitzubekommen.“ (IP5, 00:33:00)

Hierbei geht es im Kontext um die Beobachtung auf menschlicher Ebene, da im virtuellen Kontakt nicht schnell ersichtlich ist, wenn es Mitarbeiter:innen nicht gut geht oder sie Unterstützung benötigen. Daher ist nachfolgender Aspekt für Interviewpartnerin 6 besonders wichtig:

[...] dass die Führungskraft generell ein Gefühl dafür entwickelt, wie hoch dein Workload ist und wie viel du arbeitest, auch gerade im Homeoffice. Und dann entsprechend auch darauf achtet [...]. (IP5, 00:22:46)

Auch anhand dieser Äußerungen bzw. Wünsche seitens der Interviewpartner:innen wird die Wichtigkeit von Empathie sowie emotionaler Intelligenz ersichtlich. Was in diesem Zusammenhang nicht unberücksichtigt bleiben darf, ist die Tatsache, dass es eine

gewisse persönliche Basis sowie einen persönlichen Kontakt braucht, um das Verhalten sowie die Grenzen der eigenen Mitarbeiter:innen einschätzen zu können.

4.2.4 Motivatoren

Der nachfolgende Themenbereich beschäftigt sich mit den Motivatoren. Die Interviewpartner:innen wurden danach gefragt, wie sie sich selbst für Erfolge belohnen, auf welche Art und Weise sie von außen, sprich von der Führungskraft bzw. dem Unternehmen belohnt werden und welche Formen sie sich darüber hinaus wünschen würden. Zusätzlich wurde konkret auf jene Faktoren eingegangen, welche zur Motivation der Interviewpartner:innen beitragen.

Bei den Angaben der Interviewpartner:innen konnten einige Parallelen zu Herzberg, Mausner und Bloch Syderman (1993) festgestellt werden. Anhand von Langzeit- sowie Kurzzeitstudien konnten die genannten Autor:innen unter anderem folgende Motivatoren identifizieren, welche mit einer gesteigerten Zufriedenheit in der Arbeit einhergehen und von den Proband:innen am häufigsten genannt wurden: Anerkennung, Erfolg, Entwicklung, Verantwortung sowie die Arbeit selbst. (Herzberg et al., 1959, S. 14ff.)

4.2.4.1 Lob und Anerkennung

Bei der Mehrheit der Interviewpartner:innen zeichnete sich ab, dass Anerkennung einen großen Stellenwert einnimmt. Die Art und Weise, wie sich die Interviewpartner:innen diese Anerkennung vorstellen variierte jedoch. Interviewpartnerin 8 gibt beispielsweise an, dass die Anerkennung im Sinne von Danksagungen für gute Arbeit essenziell ist und diese Art der Anerkennung glücklicherweise von den Kund:innen aktiv geäußert wird (IP8, 00:13:27). Für andere Interviewpartner:innen wäre es wünschenswert, Lob und Anerkennung im Sinne von *"Tu Gutes und sprich darüber"* (IP7, 00:17:57; IP3, 00:25:41) auch nach außen zu kommunizieren, was nach Angaben von Interviewpartnerin 6 durchaus häufiger erfolgen könnte.

„Ich finde aber, wir könnten als Unternehmen generell das noch häufiger auch nach außen tragen. Also auch das würde mich motivieren, auch für andere Menschen zu sehen, es muss nicht jeder gleich sein, um hier erfolgreich zu sein.“ (IP6, 00:17:32)

Als Beispiel, die Anerkennung nach außen zu teilen, wurden von Interviewpartnerin 4 die unternehmensweiten regelmäßigen Meetings als Rahmen vorgeschlagen. Zudem könnte dies auch anhand von Awards oder Zertifikaten erfolgen, welche für gute Leistungen vergeben werden (IP4, 00:09:36). Für andere Personen ist es wiederum wichtiger, Lob in kleinerem Rahmen auszusprechen und jene Personen zu involvieren, welche beispielsweise an einem bestimmten Projekt beteiligt waren, um im Nachgang

gemeinsam zu reflektieren und gegenseitige Anerkennung auszusprechen. (IP11, 00:11:45) Für Interviewpartnerin 3 ist es beispielsweise wichtig, dass die Führungskraft Anerkennung aktiv äußert.

„Dadurch, dass es gesehen wird, dass es da eine gewisse Anerkennung und Wertschätzung gibt und die aber auch vermittelt wird. Also wenn jetzt mein Teamlead sagt "Hey, das hast du gut gemacht", im Sinne von "habe ich gesehen, was du da tust" oder "das schaut cool aus, das hat mir gut gefallen" (IP3, 00:28:11).

4.2.4.2 Wertschätzung

Neben Lob und Anerkennung, welche sich auf die Leistungen von Personen beziehen, wird bei der Wertschätzung die Person selbst in den Fokus gerückt und stellt für viele der interviewten Personen einen essenziellen Faktor dar. Bei Interviewpartner 9 wird aktuell ein Projekt im Unternehmen eingeführt, um der Wertschätzung anhand von Dankeskarten Ausdruck zu verleihen.

„Wir haben zusätzlich noch ein großes Unternehmenskulturprojekt laufen, wo es stark darum geht, unsere Kulturwerte Sinn, Freude und Leistung ins Unternehmen zu tragen und dementsprechend, wenn man auf Sinn und Freude blickt, spielt auch Wertschätzung und ein einfaches Dankeschön oft eine große Rolle. Da muss ich kurz davon erzählen, was wir auch bei uns jetzt einführen, nämlich einfache Dankeskarten, handgeschriebenen Dankeskarten, die dann entweder von der Kollegin, die mit einem gearbeitet hat, oder von der Chefin handgeschrieben übergeben werden in der Arbeit oder tatsächlich auch an die Heimatadresse geschickt werden. Und das sind so kleine Zeichen, die man sich da eben setzt und die eigentlich eine große Wirkung entfalten [...]“ (IP9, 00:20:27)

Von zwei Personen (IP4, IP5) wurde angesprochen, dass die Wertschätzung motivierender wirkt als lediglich monetäre Anreize. Interviewpartnerin 4 gibt an, dass Geld die Menschen nicht in einem Unternehmen hält, wenn sie sich nicht wohlfühlen. Mitarbeiter:innenbindung kann nur durch entgegengebrachte Wertschätzung gelingen. (IP4, 00:11:22) Darüber hinaus wirkt die ausgesprochene Wertschätzung länger nach als eine einmalige Belohnung in Form von monetären Anreizen, was von Interviewpartner 5 erwähnt wird.

„[...] die Wertschätzung wichtiger. Die einmaligen, ich sag es jetzt übertrieben, diese einmaligen tausend Euro oder welche Summe es auch immer ist, ist kurzfristig eine Belohnung. Das vergisst man aber relativ schnell wieder.“ (IP5, 00:21:08)

Zudem ist es wichtig, sich selbst für eigene Leistungen die entsprechende Wertschätzung entgegenzubringen (IP3, 00:26:53).

Entgegengebrachte Wertschätzung wirkt stark auf die intrinsische Motivation von Menschen und geht mit einem höheren Selbstwertgefühl, einer wahrgenommenen Selbstwirksamkeit sowie einer verstärkten Zufriedenheit einher.

4.2.4.3 Feedback

Für Interviewpartnerin 4 wirkt Feedback von Kolleg:innen oder Kund:innen motivierender als Geld (IP1, 00:11:22). Interviewpartner 5 hat von vielen Kolleg:innen das Feedback erhalten, eine neue Bewegung im Unternehmen eingeleitet zu haben und als „Game Changer“ zu fungieren, seitdem er Führungskraft ist (IP5, 00:27:08). Dieses Feedback hatte eine sehr motivierende Wirkung. Gerade in Bezug auf die Arbeit im Homeoffice, ist es für Interviewpartnerin 1 wichtig, dass aktiv Feedback an sie herangetragen wird.

„Und ja, ich finde es auch immer fein, wenn die Rückmeldung kommt, die Arbeit hat gepasst und wir sehen auch im Homeoffice, dass du arbeitest.“ (IP1, 00:10:08)

In Bezug auf die vermehrte virtuelle Kommunikation gibt Interviewpartner 10 zudem an, dass vermehrter physischer Kontakt gerade zu Beginn einer Kund:innenbeziehung relevant ist, da man somit authentisches Feedback erhält und eher spürt, was gebraucht wird (IP10, 00:29:33).

4.2.4.4 Weiterentwicklung

Die persönliche Entwicklung ist für die Mehrheit der befragten Personen ein essenzieller Motivationsfaktor. Das betrifft einerseits die Entwicklung innerhalb der eigenen Rolle, das über sich hinauswachsen bei der eigenen Tätigkeit, was von Interviewpartnerin 3 angeführt wurde. (IP3, 00:32:50) Zudem betrifft es die Entwicklung jenseits des eigenen Tätigkeitsbereiches, was für Interviewpartner 9 wesentlich ist. Die Person gibt an, dass sie am glücklichsten ist, wenn sie von Zeit zu Zeit Neues erlernen kann respektive in eine neue Rolle schlüpfen kann. (IP9, 00:24:41) In diesem Sinne wurde von Interviewpartner 7 die Entwicklung und Optimierung von Produkten oder Prozessen im eigenen Unternehmen als motivierend empfunden, womit die Kund:innen, Kolleg:innen sowie Mitarbeiter:innen zufriedener werden. Zudem ist es der Person wichtig, die Entwicklung der eigenen Mitarbeiter:innen mitverfolgen zu können:

„Das motiviert mich eigentlich, den Leuten beim Wachsen zuzusehen. Man stellt da jemanden vielleicht als Werkstudent ein und dann ist er vielleicht irgendwann einmal selber Teamlead. Das begleiten zu können, ist schon sehr motivierend.“ (IP7, 00:22:19)

Dieser Aspekt wurde ebenfalls von Interviewpartner 5 angesprochen, welcher es als motivierend empfindet, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeitenden zu entdecken, zu fördern und zu begleiten (IP5, 00:25:39).

Von Interviewpartner 9 wird Abwechslung in der beruflichen Tätigkeit als wichtig erachtet, um die Motivation aufrecht zu halten und neue Ideen zu generieren (IP9, 00:30:37). Für Interviewpartnerin 3 ist es beispielsweise motivierend, in der Früh nicht genau zu wissen, was in Bezug auf Kund:innentermine zu erwarten ist, da trotz gleicher Regelungen, wie bestimmte Prozesse auszusehen haben, jeder Termin und jede:r Kund:in anders ist. (IP3, 00:32:50)

Der von den Interviewpartner:innen geäußerte Wunsch nach Weiterentwicklung kann damit begründet werden, dass Menschen generell danach streben, die eigenen Standards anzupassen und zu erhöhen. Hierbei lassen sich Parallelen zur sozialkognitiven Theorie nach Bandura (1991) erkennen, bei welchem Menschen durch das Setzen neuer und höherer Ziele Diskrepanzen erzeugen und in weiterer Folge Anstrengungen unternehmen, diese Diskrepanzen zu reduzieren. Dadurch steigern sie stetig ihre Fähigkeiten und motivieren sich dadurch selbst.

4.2.4.5 Sinnhaftigkeit

Im Zuge der Interviews wurde der Aspekt der Sinnhaftigkeit der Aufgaben auch von den Interviewpartner:innen als großer Motivator hervorgehoben (IP1, IP2, IP3, IP7, IP10, IP11).

„Ich habe eine Vision in meinem Leben, die verfolge ich schon immer verfolge, ich will die Arbeitswelt von Menschen verbessern. Und dieses große Ziel motiviert mich eigentlich schon immer.“ (IP10, 00:33:09)

„Das ist mir ganz wichtig, dass ich eben auch etwas nachgehe, was einerseits meine Interessen und mein Wissen widerspiegelt und wo ich persönlich auch weiterkomme und was Gutes beitragen kann, also was Sinnvolles beitragen kann.“ (IP11, 00:13:56)

Der positive Mehrwert, welcher in der eigenen Arbeitstätigkeit entsteht, wurde von einigen Personen als Entschädigung dafür gesehen, wenn beispielsweise die wirtschaftliche Lage nicht optimal ist und es zu Budgetkürzungen kommt (IP7, 00:25:19) oder im Unternehmen keine Benefits angeboten werden, wie dies von Interviewpartnerin 1 angeführt wurde.

„Und das entschuldigt auch sehr viel. Es ist immer wieder so, dass man sich, wenn man es mit anderen Unternehmen vergleicht, diese Benefits, die die andere haben mit 4 Tage Woche, Fitnessstudio Unterstützung, Essenszuschuss, wie auch immer,

alles was so an Benefits daherkommt, das gibt es bei uns kaum. Dafür arbeiten wir halt massiv mit Sinn und direkten Kontakt zu den Menschen. Das entschuldigt sehr viel.“ (IP1, 00:11:06)

Charles Manz (1980, S. 364) stellt in einer Ausgabe der Academy of Management das Thema Selbstmanagement als einen Prozess vor, der es Personen ermöglicht, auch unangenehmen Aufgaben oder Tätigkeiten durchzuführen, wenn sie diese von Natur aus als lohnend empfinden. Zudem wird hierbei die Wichtigkeit natürlicher Belohnungsstrategien einmal mehr erwähnt, welche für die intrinsische Motivation relevant sind. Die Äußerung von Interviewpartnerin 1 beschreibt eine Strategie der natürlichen Belohnung, welche die Wahrnehmung beeinflusst, indem die Aufmerksamkeit von den unangenehmen Aspekten zu den angenehmeren Aspekten gelenkt wird, welche durch den direkten Kontakt zu den Menschen entsteht. Auch von Gagné und Deci (2005, S. 9) wird als Beispiel dieser Strategie der Kontext eines sozialen Berufes, jener der Krankenschwestern bzw. -pfleger erwähnt. Da Interviewpartner 1 ebenfalls in einem sozialen Kontext tätig ist, scheint dies naheliegend.

4.2.4.6 Das Team als Motivator

Neben der Sinnhaftigkeit stellt das Team einen großen Motivationsfaktor für die Interviewpartner:innen dar. Zum einen wurde die Arbeit im Team und die gemeinsame Bearbeitung von Tätigkeiten sowie die gemeinsame Zielerreichung als Motivation angesprochen (IP3, IP7, IP9, IP11). Andererseits wurde die menschliche Komponente im Team erwähnt (IP3, IP6). Interviewpartnerin 3 verbringt gerne Zeit mit dem Team, da die Menschen so motivierend wirken und die Person dadurch gerne in die Arbeit geht (IP3, 00:31:43). Von Interviewpartnerin 6 wird der eigene Einsatz und die damit einhergehenden teils längeren Arbeitstage durch das eigene Team entschädigt.

„Und der Dank, den man dann dafür bekommt, ist für mich mein Team, weil ich wirklich ein tolles Team habe und wir super zusammenarbeiten und sich der Einsatz für die Leute lohnt.“ (IP6, 00:11:07)

Die zuvor genannten Motivatoren beziehen sich gänzlich auf intrinsische Faktoren, welche mit dem Wunsch einhergehen, die Ausführung der Aufgabe zu genießen, da diese in positivem Zusammenhang mit dem Selbstwertgefühl, der Wahrnehmung der eigenen Selbstwirksamkeit sowie der Zufriedenheit einhergehen (Deci & Ryan, 1985, S. 31.) Ergänzend dazu werden Interesse und Erregung als zentrale Emotionen angeführt, welche mit intrinsischer Motivation einhergehen (Deci & Ryan, 1985, S. 29).

4.2.4.7 Extrinsische Motivation

Interessant war die Feststellung, dass extrinsische Faktoren eine untergeordnete Stelle in Bezug auf die Motivation bei den Interviewpartner:innen einnahmen. Das konnte insofern festgestellt werden, da es sehr wenig Angaben von externen Anreizen seitens der befragten Personen gab. Interviewpartnerin 3 gab an, dass einige Zeit monetäre Anreize in Form von variablen Anteilen für die Erbringung bestimmter Ziele gegeben waren. Als initialen Ansporn wurde das als positiv erachtet, jedoch wurden die Ziele nach Ansicht der Person nicht deshalb erreicht. (IP3, 00:29:10) Interviewpartner 9 berichtete von einer kürzlich erhaltenen Bonusprämie, welche unerwartet kam und als positiv erachtet wurde.

„Tatsächlich habe ich auch im Winter jetzt eine Bonusprämie bekommen. Eine für mich jetzt, weil noch relativ frische Unternehmen, gar nicht so unerhebliche, muss ich sagen. [...] Und natürlich bin ich nicht der Einzige, also im Team allgemein, hat es diese Prämie gegeben, für die unsere Chefin gekämpft hat. Und die hat ein großes Bewusstsein halt auch dafür eben so diese Signale auch zu senden.“ (IP9, 00:22:07)

Eine Person (IP11) gab eine Kombination aus materiellen sowie immateriellen Belohnungen wie Lob und Anerkennung als wünschenswert an. Als Beispiel wurde hier die Auszahlung einer Prämie für den Abschluss eines erfolgreichen Projekts angegeben, kombiniert mit einer persönlichen Referenz von der Führungskraft, welche beispielsweise auf LinkedIn gepostet werden kann. Der persönliche Touch der Belohnung wurde hierbei hervorgehoben. (IP11, 00:12:51)

4.2.4.8 Selbstbelohnung

Ein Aspekt in Bezug auf die unterschiedlichen Formen von Belohnung war unerwartet. Die überwiegende Mehrheit der Interviewpartner:innen gab an, dass sie sich selbst nicht für eigene Erfolge belohnen. Selbstbelohnung sowie der Einsatz natürlicher Formen von Belohnung, welche sich aus der Aufgabe selbst ergeben, bilden einen wesentlichen Bestandteil von Selbstführung. (Manz & Sims, 1991, S. 27)

„Ja. Manchmal kommt das zu kurz, wenn ich so an letztes Jahr denke, dann ist man irgendwie so im Rush, dass man das gar nicht wertschätzt, was man gemacht hat. Aber es gehört zumindest zu meinen neuen Vorsätzen, das wieder mehr zu machen.“ (IP6, 00:09:16)

„Was mir fehlt ist definitiv dieses Zelebrieren. Das ist das größte Manko. Einerseits das Wellbeing, dass ich schaue auf mich, Pause mache, aber auch das "to celebrate success". Das ist mein größtes Manko.“ (IP8, 00:22:15)

Interviewpartner 5 führt die fehlende Selbstbelohnung auf die hohe Auslastung und geringe Zeit zurück, dass das Bewusstsein für die Fortschritte im Alltag nicht vorhanden ist (IP5, 00:48:14)

Sehr unerwartet war die Tatsache, dass sich die überwiegende Mehrheit der Interviewpartner:innen nicht selbst für die eigenen Erfolge belohnen. Das könnte damit zusammenhängen, dass Erfolge als Teil der Arbeit betrachtet werden, welche ohnedies erledigt werden muss. Die Interviewpartner:innen scheinen teils schwer unterscheiden zu können, ob es sich bei einer Tätigkeit tatsächlich um einen Mehraufwand jenseits der eigentlichen Tätigkeit handelt, wodurch dieser als verdienter Erfolg wahrgenommen werden kann. Hierbei scheint noch Entwicklungspotenzial bei den Interviewpartner:innen vorhanden zu sein, da die Selbstbelohnung sowie der Einsatz natürlicher Formen von Belohnung, einen wesentlichen Bestandteil von Selbstführung ausmachen (Manz & Sims, 1991, S. 27).

4.2.5 Aus- und Weiterbildung

Die Mehrheit der befragten Personen gab an, dass sie bereits an Aus- und Weiterbildungen vom Unternehmen teilgenommen haben, welche sie bei der Ausübung von Homeoffice unterstützt haben. Viele der Angebote waren nicht speziell auf das Thema Homeoffice ausgelegt, wurden von den Interviewpartner:innen jedoch als hilfreich empfunden, um im Homeoffice besser arbeiten zu können. Lediglich zwei Personen (IP1, IP11) haben bislang noch kein entsprechendes Angebot angenommen.

Im Unternehmen von Interviewpartner 9 wurde eine Schulungsreihe zum Thema „New Normal“ aufgesetzt, in welcher einerseits Regeln für die virtuelle oder hybride Zusammenarbeit erstellt wurden. Hierbei wurden die Beispiele genannt, die Kamera bei Meetings einzuschalten oder die Termine nur 25 Minuten anstatt einer halben Stunde anzusetzen, um einen Puffer zwischen den Terminen zu ermöglichen. Im Unternehmen von Interviewpartner 9 wurden spezielle Trainings rund um das Thema Homeoffice angeboten, wie beispielsweise „Selbstorganisation im Homeoffice“, bei welchem die Tool Landschaft erläutert wurde, sowie Tipps und Tricks mit den Teilnehmer:innen geteilt wurden. (IP9, 00:45:49) Von Interviewpartnerin 4 wurde ein Programm angesprochen, welches per se keinen Fokus auf das Thema Homeoffice hatte, jedoch als unterstützend empfunden wurde:

„Wir hatten ja Search Inside Yourself letztes Jahr, wo es halt um das Ich, Selbstmanagement, Selbstwertschätzung und so weiter. Da war es ein bisschen so ein Randthema natürlich, so Selbstmanagement und halt ein Resilienztraining, was ja auch ein bisschen daran oder damit zu tun hat, beziehungsweise danach auch im

Coaching Session ging es auch darum zu schauen, okay, was kann ich für Methoden da einplanen, damit ich halt einfach meinen Stress reduziere. Oder halt im Home-office die Pausen einplane. Also so in die Richtung.“ (IP4, 00:29:31)

Die Themen Zeitmanagement (IP3, IP7) sowie Selbstmanagement (IP3) wurden ebenfalls als angebotene Aus- und Weiterbildungen identifiziert. Von Interviewpartnerin 8, welche selbst im Rahmen der eigenen beruflichen Tätigkeit unterschiedliche Trainings und Workshops durchführt, wird eine Schulungsreihe für Kund:innen mit nachfolgenden Themen angeboten:

„Hybrid Work oder Virtual Work, Digital Leadership, Collaboration, aber auch das Thema, wie kann ich in solchen neuen Welten lernen und was brauchen meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, was brauchen meine Führungskräfte, beziehungsweise aber auch, was müssen meine Trainerinnen und Trainer anders machen, damit Lernen in so einem Kontext passiert?“ (IP8, 00:00:16)

Zudem wurden einige Leadership-Programme von den befragten Personen erwähnt (IP5, IP6, IP7), welche sie bislang bereits durchgeführt haben. Im Unternehmen von Interviewpartner 5 wird ein sehr umfangreiches Angebot bereitgestellt, welches bei Bedarf anhand eines Onlinekataloges eingesehen werden kann.

„Da werden alle Medien bespielt und da gibt es auch sowohl fachlich als auch strukturell, also mit der Organisation und so weiter, gibt es schon einiges. Es gibt schon einiges, es gibt wirklich ein großes Angebot. Die Angebote, die ich besucht habe, sind sehr oft fachlich oder rund um die Führungskraft. Steuern, Lenken, Koordinieren war einer dieser Seminare. Da ist teilweise ein Thema Distanz, aber nicht speziell aufs Homeoffice, sondern eher digitales Organisieren, Führung auf Distanz ist oft ein Thema.“ (IP5, 00:43:00)

Für Interviewpartnerin 1 war es zu Beginn der Covid-19 Pandemie schwierig, mit den neuen Tools zurechtzukommen, da vom Unternehmen keine Unterstützung in Bezug auf virtuelles Arbeiten oder Nutzung der virtuellen Tools angeboten wurde.

„Das war alles Learning by Doing. Und dementsprechend gab es bezüglich Homeoffice auch keine Einschulungen, wie arbeite ich ergonomisch im Homeoffice oder sonstiges, was vielleicht in anderen Unternehmen gelebt wurde. Aber hier hat man nichts...“ (IP1, 00:31:52)

4.2.5.1 Wünschenswerte Aus- und Weiterbildungen

Zwei der befragten Personen (IP1, IP11) hatten eingangs erwähnt, dass keinerlei Angebote von den Unternehmern zur Verfügung gestellt werden. Daher hat es nicht

verwundert, dass von diesen Personen eine Reihe an wünschenswerten Aus- und Weiterbildungen angesprochen wurden, welche im Homeoffice unterstützen könnten.

„Ich würde mir tatsächlich wünschen eine Art von betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen, vielleicht auch Workshops zu einem guten Zeitmanagement, oder wie teile ich mir meine Zeit und meine Arbeit im Homeoffice ein? Gibt es da irgendwelche Tipps auch zur Kommunikation? Gibt es da vielleicht eine Struktur, die man machen kann mit virtuellen Meetings, dass man einfach auch das Teamgefüge weiterhin stärkt? Oder ja, was mir noch einfallen würde, Workshops zu virtueller Kommunikation vielleicht, dass man auch hier lernt, wie präsentiere ich virtuell oder wie einerseits technisch, andererseits auch verbal und rhetorisch, dass man diese ganzen Präsentationstechniken auch dann auf virtueller Form kennenlernt, sich da auch dann persönlich weiterbilden kann.“ (IP11, 00:33:04)

Die Themenbereiche rund um Digitalisierung sowie digitale Zusammenarbeit wurden auch von Interviewpartnerin 1 angeführt und um Seminare zu den Themen Zeit- und Selbstmanagement ergänzt (IP1, 00:28:18). Gleichermaßen wird das Thema Selbstmanagement von einer weiteren Person (IP4) als wichtig erachtet.

„Also auf jeden Fall so Selbstmanagement. Ich glaube es gibt eine Schulung, irgendwas mit "getting things done" oder so. Davon habe ich nur gehört, dass es eigentlich ziemlich gut sein soll. Vielleicht in diese Richtung, also so Selbstmanagement, aber halt mit praktischen Tipps. Also zu schauen, ok, welche Tools haben wir? Oder wie sieht unser Kalender aus? Wie sieht unser Alltag aus? Und dann anhand wirklich echter Beispiele zu schauen, wie können wir da was ändern? Es ist oft in den Schulungen viel Theorie, aber halt nicht so wirklich Greifbares, was wir da haben.“ (IP4, 00:32:40)

Als nützlich für den Alltag im Homeoffice würde Interviewpartnerin 6 einen Leitfaden ansehen, wie man seinen Tag am besten gestaltet, welche Routinen nützlich sind und wie die Pausengestaltung aussehen könnten. Dies könnte als Art Orientierung dienen und Anhaltspunkte liefern, um gesünder zu leben. (IP6, 00:21:53) Ein relevanter Aspekt zum Thema Aus- und Weiterbildung wurde von Interviewpartner 10 angesprochen und betrifft die Organisation des Lernens. Dieser Person ging es darum, Inhalte nachhaltig abrufbar zu machen, welche man gelernt hat.

„Also für mich war das oft so ein Erlebnis. Ich habe doch den Artikel gelesen. Das war schon zwei Monate her. Aber wenn es mich jetzt ad hoc gefragt hättest, hätte ich vielleicht noch zwei Stichworte dazu gewusst, aber nicht mehr. Und da Methoden zu finden, wie man dieses Loopen im Lernen reinbringt. Die Themen, die man lernt,

*schnell wiederholt und dann auch wirklich verankert im nachhaltigen Gedächtnis.“
(IP10, 00:50:53)*

Der von Interviewpartner 10 erwähnte Aspekt, erlerntes Wissen nachhaltig abzurufen, ist ein essenzieller Faktor für die Wirksamkeit von Trainings. Stewart et al. (2019, S. 4.15) gaben in diesem Zusammenhang an, dass einmalige Trainings fast immer scheitern werden. Wenn das Wissen aus den Trainings nicht in den Alltag transferiert und dort angewendet wird, hat die Teilnahme wenig Sinn, da sich die Informationen nach und nach verflüchtigen.

4.2.6 Tools und Hilfsmittel

Im Zuge der Frage nach der Tagesgestaltung im Homeoffice, wurden die Interviewpartner:innen danach gefragt, welche Tools und Hilfsmittel sie bei der Planung ihrer Tätigkeiten sowie ihrer Arbeitswoche unterstützen.

4.2.6.1 Microsoft Office

Die überwiegende Mehrheit der Personen gab an, dass sie für die Planung Microsoft Outlook verwenden. Zum einen wurde hervorgehoben, dass Termineinladungen über Outlook erhalten werden und somit auch die Planung anhand des Kalenders darin sinnvoll ist (IP4, 00:02:56). Andererseits wurde erwähnt, dass eine gemeinsame Nutzung des Kalenders im Unternehmen erfolgt sowie die ständige Verfügbarkeit über das Mobiltelefon gegeben ist (IP11, 00:04:27). Eine befragte Person (IP7) erläutert zudem, dass sie bislang nicht immer davon überzeugt war, Einzelheiten schriftlich zu notieren, sondern grundsätzlich viel mental abspeichert. Für die Planung und die Abarbeitung wichtiger To Do's wird jedoch der Outlook Kalender herangezogen.

„Ich bin jetzt eigentlich nicht immer der große Fan gewesen, mir alles immer aufzuschreiben. Ich habe viel im Kopf. Aber wenn ich jetzt, also mit was ich plane ist, ganz normal den Outlook Kalender. Ich glaube, das ist meine Source of Truth. Also wenn der Termin da nicht drin steht oder der Blocker da nicht drin steht, dann ist es irgendwie nicht so präsent. Manche wichtige To Do's schreibe ich mir auch als zeitlichen Blocker auf. Also der Zeitstrahl geht dann bis zum Termin, wo es fällig ist. Für die ganz wichtigen Sachen muss das immer, wenn ich auf meinen Kalender schaue, präsent sein.“ (IP7, 00:09:11)

Im Gegensatz dazu arbeitet Interviewpartner 5 sehr stark mit schriftlichen Notizen und erwähnt, dass aufgrund unzähliger Seiten an Dokumentation sowie Programmen mit teils 100 Aufgaben es ermöglichen, gar nichts mehr zu vergessen (IP5, 00:51:08).

Neben Outlook im speziellen, wurde generell das Microsoft Office Paket von der Mehrheit der Personen als Hilfsmittel der Wahl angesprochen. Von Interviewpartner 9 wurde das Microsoft Office Paket als Klassiker bezeichnet, was sehr bekannt ist und als Hauptplattform im eigenen Unternehmen definiert wurde (IP9, 00:08:18). Zudem wurde One-Note als Tool mehrfach erwähnt (IP3, IP5, IP7, IP) um Aufgaben zu strukturieren oder Notizen aus Terminen hinzuzufügen.

4.2.6.2 Handschriftliche Notizen

Eine interessante Erkenntnis anhand der Interviews war, dass einige der befragten Personen trotz vielfältiger virtueller Tools noch stark haptisch anhand von handschriftlichen Notizen ihre Aufgaben festhalten.

„Da bin ich klassisch noch relativ analog unterwegs und tu das gerne mir auf Post-its und Zettelchen aufschreiben. Einerseits weil es mir persönlich angenehmer ist, wenn ich in einem Termin sitze, dass ich mir das dann schnell auf dem Post-it aufschreibe, weil oft zum Beispiel auch der Bildschirm geteilt ist.“ (IP9, 00:12:05)

Als Erklärung gibt Interviewpartnerin 1 an, dass die Einzelheiten und Aufgaben präsenter sind, wenn diese handschriftlich notiert werden. Die Person möchte abgeschlossene Aufgaben auch tatsächlich durchstreichen. Somit werden Notizzettel auch in den Laptop eingeklebt, und ins Büro mitgenommen, sodass die anstehenden Tätigkeiten auch dort verfügbar sind. (IP1, 00:04:27) Für Interviewpartner 10 ist es aktuell eine Herausforderung, jene Informationen, welche die Person in ihrem Notizbuch aufgeschrieben hat, auch elektronisch zu erfassen.

„Einfach deswegen auch, weil ich dann noch für mich immer wieder nachvollziehen kann, was war die letzten Tage und dann muss ich nur zwei Seiten zurückblättern und kann die nächste Aufgabe daraus übernehmen. Also da habe ich so ein klassisches Notizbuch, so ein Büchlein mit dem ich da arbeite. Und da kann ich es auch schön abhaken und durchstreichen. Das ist ein gutes Feeling, das durchgestrichen zu haben.“ (IP10, 00:03:47)

4.2.6.3 Weitere Tools

Neben den häufig erwähnten Microsoft Office Programmen, wurden vereinzelt weitere Tools genannt, welche die Interviewpartner:innen bei der Planung unterstützen. Für einen Informations- und Datenaustausch wurde beispielsweise die Nutzung von SharePoint (IP9) oder Shared Dokumenten (IP7) genannt, welche kollaborativ eingesetzt werden. Die Projektplanung wird bei einigen Personen anhand von Jira (IP2, IP3),

oder Trello (IP3, IP6,) durchgeführt. Interviewpartner 10 gibt an, dass die Strukturierung über die Whiteboards von Zoom bzw. Miro sehr gut funktioniert:

„Bei größeren Projekten finde ich Miro besser, weil man dann halt auch wie so mit den Post-its im realen Leben auch arbeiten kann.“ (IP10, 00:24:00)

Auch Interviewpartner 7 empfindet Miro als nützliches Tool, gibt jedoch zu bedenken, dass es doch eine andere Wirkung hat, physische Zetteln auf ein Whiteboard zu kleben und gleich darüber zu diskutieren (IP7, 00:54:02). Für Interviewpartnerin 4 ist die Strukturierung mittels eines Word Dokuments das Mittel der Wahl. Die Person hat für jedes Jahr ein eigenes Dokument angelegt, in welchem Tagesnotizen oder Sonderzeichen enthalten sind. (IP4, 00:02:56)

4.2.6.4 Technische Ausstattung und IT-Infrastruktur

Unternehmen können die eigenen Mitarbeiter:innen bei der Ausübung von Homeoffice unterstützen, indem die notwendige technische Ausstattung zur Verfügung gestellt wird. Die damit zusammenhängende Praxis variiert bei den Interviewpartner:innen. Während Interviewpartnerin 11 (IP11, 00:25:10) überhaupt keine Unterstützung vom Unternehmen erhält und sogar das private Mobiltelefon sowie Notebook für die Arbeitstätigkeit nutzen muss, erhält Interviewpartnerin 3 umfangreiche Unterstützung.

„Man hat ein Firmenhandy, man hat das Notebook, man kann sich einloggen, VPN, pipapo. Ich habe so auch die Ausstattung bekommen. Ich könnte mir wahrscheinlich die Tastatur mitnehmen, Maus und Kopfhörer, alles was ich brauche. [...] Wir haben damals eine Pauschale bekommen, waren es 500 Euro, ich weiß jetzt gerade nicht, aber wo wir auch sozusagen einen zweiten Bildschirm und auch Equipment für zu Hause sozusagen eigentlich uns besorgen konnten. [...] Wir kriegen eine Pauschale, eine Homeoffice Pauschale und da ist halt wahrscheinlich das Internet.“ (IP3, 00:46:39)

Die meisten der anderen Interviewpartner:innen (IP1, IP2, IP4, IP5, IP7, IP9) erhalten seitens des Unternehmens ebenfalls Unterstützung, was die technische Ausstattung sowie IT-Infrastruktur betrifft. Besonders im Unternehmen von Interviewpartner 5 wurden in einem großen Projekt im Jahr 2020 die EDV-Geräte auf Notebooks umgestellt. Im Zuge dessen wurde den Mitarbeiter:innen ein eigenes Homeoffice Paket zur Verfügung gestellt.

„Das ist ein Rucksack mit dem Unternehmenslogo. Darin enthalten eine Tastatur, eine Maus, eine ergonomische Laptopstütze, das ist bei uns auch immer wichtig. Ein paar Kleinigkeiten sind auch drinnen und die Möglichkeit, einen zweiten Monitor dazu zu bestellen. Also es ist ein fix, fertig, vorgegebenes Setup, das für fast alle gleich zur

Verfügung gestellt wird. Dann gibt es ein paar Positionen, da ist der zweite Monitor dabei, wenn er gebraucht wird. Und die Möglichkeit, einen ergonomischen Sessel zu bestellen, besteht auch seit knapp eineinhalb Jahren. Also umfangreiche Ausstattung auf jeden Fall zeitgemäß. Und auch die Geräte, die die Notebooks sind, am letzten Stand der Technik. Da ist viel Geld investiert worden. Ja, das ist ein wichtiges Thema.“ (IP5, 00:41:45)

Die Unterstützung der Unternehmen zur Ausübung von Homeoffice durch die Bereitstellung der erforderlichen Arbeitsmittel scheint in vielen Fällen gegeben zu sein. In Fällen wie bei Interviewpartnerin 11, bei welchen keine Arbeitsmittel zur Verfügung gestellt werden, müsste das Unternehmen einen angemessenen Kostenersatz leisten, um dies auszugleichen. Das Fehlen passender Arbeitsmittel kann zur Frustration sowie Belastungssymptomen seitens der Mitarbeiter:innen führen, wie in der Studie von Prümper et al. (2016) angeführt wird. Daher ist es von besonderer Bedeutung, dass die Arbeitsplätze auch im Homeoffice mit den nötigen Arbeitsmittel ausgestattet sind.

4.3 Hemmende organisationale Rahmenbedingungen

Die nachfolgenden Aspekte wurden von den Interviewpartner:innen als Hindernis bei der Ausübung der Tätigkeit im Homeoffice identifiziert, welche ebenfalls Einfluss auf die Selbstführung nehmen. Unternehmen sollten dahingehend sensibilisiert werden, auf die nachfolgenden Rahmenbedingungen zu achten respektive diese zu minimieren, um die eigenen Mitarbeiter:innen zu unterstützen.

4.3.1 Hohe Arbeitsauslastung

Die überwiegende Mehrheit der Interviewpartner:innen kämpft mit einer hohen bis sehr hohen Arbeitsauslastung, was in unterschiedlichen Ausprägungen als Hindernis für die Selbstführung wahrgenommen wird. Von Interviewpartner 9 wurde angesprochen, dass die Zeit für Selbstreflexion oder einem Abschalten in der Freizeit aufgrund der hohen Arbeitsauslastung häufig nicht gegeben ist.

„Also was manchmal, weil ich eben Feedback, Selbstreflexion, als wichtige Dinge empfinde, leider fehlt manchmal auch die Zeit dafür. Vor allem in einer intensiveren Arbeitsphase, mit eher weniger Homeoffice ist, dann diese Zeit zum Durchschnaufen und einmal wieder zurückzuschauen, was ich schaffe. Oft ist es halt schon so, dass die Auslastung so stark ist, dass es bis in die Nacht dann geht und ich dann wirklich entweder vom Homeoffice direkt ins Bett falle oder dann halt noch Freizeitaktivitäten sind, wo ich dann jetzt auch nicht so in die Reflexion gehen kann, weil ich dann mit anderen Sachen im Kopf, andere Sachen im Kopf habe.“ (IP9, 01:01:50)

Zusätzlich fehlt aufgrund der zahlreichen Meetings, welche dicht hintereinander stattfinden oft die Zeit zur Nachbereitung, wodurch die Komponente der Selbstorganisation leidet. Von Interviewpartner 5 wird dies als böses Erwachen artikuliert, wenn man nach zahlreichen Besprechungen an einem Tag noch E-Mails nachbearbeiten bzw. Mitarbeiter:innen oder Tätigkeiten koordinieren muss. (IP5, 00:07:57)

Darüber hinaus ist es einigen der interviewten Personen nicht möglich, zusätzliche Projekte oder Tätigkeiten einzuplanen, welche außerhalb des eigentlichen Aufgabenbereiches liegen, auch wenn diese für den Aspekt der Abwechslung relevant wären.

„Grundsätzlich ist es so, dass ich aufgrund der Menge an Aufgaben, die momentan bei uns im Unternehmen anfallen, schon immer eher denke oh mein Gott, wo soll das jetzt noch Platz haben neben den Alltagstätigkeiten.“ (IP1, 00:06:46)

Darüber hinaus ist es einigen der Interviewpartner:innen nicht möglich, sich aufgrund der hohen Auslastung die Pausen zu nehmen, welche sie für ihre Gesundheit bräuchten. Von einer Person (IP4, 00:21:36) wird beispielsweise die Problematik angesprochen, dass Meetings, aufgrund der Anzahl an Teilnehmer:innen und der dadurch schwierigen Koordination, teils in der Pause stattfinden. Es gestaltet sich für diese Person als schwierig, diese Meetings abzusagen oder zu verschieben, „nur“ weil sie Pause hat. Darüber hinaus gibt Interviewpartnerin 4 an, aufgrund der vielen Meetings ihre Meditationen und Atemübungen zu vernachlässigen. Interviewpartnerin 6 beschreibt den aktuellen Tagesablauf wie folgt:

„Ja, also ich bin sehr viel in Meetings, meistens den ganzen Tag. Und der Meetingmarathon geht meistens um 9 Uhr los. Und dann geht es meistens so bis 17, 18 Uhr, je nachdem. Und dann, ja, Mittagspause versuche ich einzuhalten. Mindestens eine halbe Stunde, wenn es aber der Kalender erlaubt, dann auch gerne mehr. Und meistens fällt dann nach den Meetings natürlich nochmal was an. Irgendwelche Mails oder ähnliches. Und ja, dann ist irgendwann Feierabend.“ (IP6, 00:03:53)

Besonders die Aussage von Interviewpartner 5 ist in diesem Zusammenhang sehr aussagekräftig und gibt Einblick in die derzeitige hohe Arbeitsauslastung:

„Für mich ist es ein Funktionieren. Ein schwieriges Projekt bedeutet Funktionieren und man funktioniert dann besser, wenn man mental nicht auf 100 oder 110 Prozent ausgelassen ist.“ (IP5, 00:14:44)

Anhand dieser Aussagen wird deutlich, wie wichtig die Vorgabe von Rahmenbedingungen und Regelungen ist. Sei es nun in Bezug auf die Arbeitszeiten und Pausengestaltung der Mitarbeiter:innen, der Meeting-Kultur oder der Empathie der Führungskräfte, wann die Grenzen der Mitarbeiter:innen erreicht sind. In diesem Zusammenhang wird

auf die in Kapitel 4.2 definierten förderlichen Rahmenbedingungen hingewiesen, um diesen Herausforderungen entgegenzuwirken.

4.3.2 Zeiteinteilung und Pausengestaltung

Für viele der befragten Personen stellt die Einteilung sowie Einhaltung der Pausen im Homeoffice eine große Herausforderung dar. Zum einen wird hierbei erwähnt, dass sich die natürlichen Pausen weniger ergeben, da es keine Kolleg:innen gibt, die einen motivieren, einen Kaffee zu holen (IP7, 00:28:06; IP8, 00:16:51). Andererseits gibt es häufig keine fixen Zeitfenster, in denen Pausen eingeplant werden (IP9, 00:41:25). Darüber hinaus geben die befragten Personen an, dass die Arbeitstage im Homeoffice länger sind und sie Schwierigkeiten haben, abzuschalten und in den Feierabend zu gehen. Konkret gibt Interviewpartnerin 4 an, dass die Gefahr im Homeoffice durch die fehlenden natürlichen Unterbrechungen darin besteht, nicht mehr mit der Arbeit aufzuhören (IP4, 00:14:55). Auch für Interviewpartnerin 3 sind die Tage im Homeoffice länger und mit weniger Pausen verbunden. Zudem wird angegeben, dass die Pausen beim Arbeiten zuhause „mitgemacht“ werden, wodurch keine Erholungsphase im eigentlichen Sinne möglich ist.

„Aber ja, es ist irgendwie möglich, dass man einfach die Pause auch so mitmacht. Also ich glaube auch der Unterschied ist, dass die Küche im Büro ist ja weiter weg. Und bei mir, ich stelle mir das auch zu Hause oft dann alles schon so auf den Tisch. Das heißt, Wasser habe ich dann immer so parat. Das heißt, ich mache die Pause eigentlich während des Arbeitens, dass ich dann schon Wasser trinke und so.“ (IP3, 00:07:15)

Eine weitere Person (IP1) berichtet sogar über ein schlechtes Gewissen, wenn im Homeoffice die Pausen länger ausfallen, was durch erhöhte Produktivität wieder ausgeglichen wird (IP1, 00:15:47). Die Aussage von Interviewpartner 10 greift den Aspekt des schlechten Gewissens ebenfalls auf und gibt zudem nachfolgende persönliche Erkenntnis mit auf den Weg:

„Ja, einfach generell auch den Mut zu haben, psychologisch gute Pausen zu machen. Die einem gut tun. Also jetzt nicht dann noch den Fachartikel in der Pause lesen, der natürlich interessant wäre und passend wäre gerade, sondern vielleicht mal den Mut haben, fünf Minuten um den Block zu gehen. Auf die Terrasse bei uns, auf die Dachterrasse rausgehen und mal bisschen Luft schnappen. Das sind auch Dinge, wo man anfangs ein schlechtes Gewissen hatte vielleicht, das man sich jetzt mal wirklich in zehn Minuten, viertel Stunde raus nimmt. Aber im Büro macht man das auch. Man geht auch mal in die Kaffeeküche und redet da für zehn Minuten.“ (IP10, 00:16:37)

In diesem Zusammenhang kann Selbstbeobachtung dazu dienen, das eigene Bewusstsein dafür zu schärfen, wann und weshalb bestimmte Verhaltensweisen gezeigt werden. Im Rahmen der verhaltensorientierten Strategie zur Selbstführung, wird diese Form der Selbsterkenntnis als essenziell erachtet, um ineffektive Verhaltensweisen zu ändern oder zu beseitigen. Auch hier kann das Verbalisieren der gegenseitigen Erwartungen von Führungskraft und Mitarbeiter:in dazu beitragen die Rahmenbedingungen zu kennen und einzuhalten. Dadurch könnte es beispielsweise gelingen das Pausenverhalten zu verbessern, indem Pausen bewusst und ohne schlechtes Gewissen eingehalten werden.

4.3.3 Fehlende Kommunikation

Von rund der Hälfte der Interviewpartner:innen wurde die fehlende Kommunikation im Homeoffice als Herausforderung angeführt. Von einer Person (IP11) wurde der Aspekt der Monotonie angesprochen, welcher durch den fehlenden sozialen Kontakt im Homeoffice entstehen kann (IP11, 00:14:39). Noch deutlicher wird der Wunsch nach mehr Austausch in nachfolgender Aussage:

„Wenn man jetzt weiß, gut, ich habe heute so gut wie keinen Kontakt mit jemanden oder auch rückblickend, ja heute habe ich wirklich nur für mich allein gearbeitet, da fällt man dann sehr schnell in ein Loch der Einsamkeit oder Isolation. Also das beeinflusst dann die Motivation negativ.“ (IP11, 00:15:41)

Auch für Interviewpartner 9 stellt der fehlende Kontakt eine Herausforderung dar, da dieser im Büro vor Ort sehr intensiv gelebt wird. Im Homeoffice wurde angemerkt, dass jede:r aus dem Team einen dichten Terminkalender hat und erwähnt, dass man Kolleg:innen mit einer Kontaktaufnahme nicht stören möchte.

„[...] in den seltensten Fällen traue ich mich und das sage ich jetzt in Führungszeichen gesetzt, aber traue ich mich oder möchte ich das, dass ich jetzt Kolleginnen wegen, wenn es jetzt nicht super dringend ist, kontaktiere. Und somit fehlt halt ein bisschen dann der Austausch, das ist für mich eine Herausforderung.“ (IP10, 00:32:30)

Eine weitere Person (IP3) gibt an, dass sie sich mit anderen Personen austauscht um Lösungen zu erarbeiten und ihr dadurch im Homeoffice die anderen Perspektiven fehlen (IP3, 00:40:49). Bei Interviewpartner 2 ist das Team innerhalb der Abteilung auf vier Standorte verteilt, wodurch der Austausch überwiegend virtuell stattfindet. Dass die Arbeitsweise darunter leidet, ist durch nachfolgende Aussage spürbar.

„Ich bin kein großer Fan von diesen verteilten Teams. Ich bin der Meinung, dass es immer ein Kompromiss ist und ein Kompromiss, der zu Kosten führt. Natürlich kann

man diese Kosten verstecken, weil es mag sein, dass ein Team in Rumänien einen günstigeren Stundensatz produziert. Ob der Output dann aber langfristig besser oder günstiger ist, sei dahingestellt. Das kann man sich schön rechnen, das kann man aber auch in der Realität sehen. Der Vorteil ist halt, wenn die Leute, die miteinander an etwas arbeiten, am gleichen Gang sitzen und sich regelmäßig sehen, wächst das Verständnis am Produkt, wächst das Verständnis an den Needs, die die Kunden haben und wächst auch das gegenseitige Verständnis. Wenn ich für alles nur Teams-Calls habe, es ist meiner Meinung nach nicht optimal.“ (IP2, 00:18:08)

Als mögliche Lösung müsste man nach Ansicht von Interviewpartner 2 zusätzliche Zeit respektive auch Kosten für physischen Austausch investieren, da sonst der Output sinkt. (IP2, 00:20:13)

Die Aussagen der Interviewpartner:innen decken sich mit den Erkenntnissen aus der Literatur, anhand welcher der fehlende Kontakt im Homeoffice als große Herausforderung wahrgenommen wird, zu einer Verschlechterung der Beziehungen (Gajendran & Harrison, 2007, S. 1525f.; Landes et al., 2020, S. 13;) sowie einer wahrgenommenen Isolation führt (Morganson et al., 2010, S. 580f.).

4.3.4 Kontrolle

Von einigen Interviewpartner:innen wurde das Thema der Kontrolle angesprochen, welche sie anhand ihrer Erfahrung im Homeoffice darlegen. Interviewpartnerin 4 erzählte von einer wahnsinnigen Kontrolle bei ihrem:ihre alten Arbeitgeber:in im Callcenter. Hier wurde alles genau eingetragen und kontrolliert (IP4, 00:24:17). Im Zuge dessen wurde von einer Person (IP10) die Sichtbarkeit der Online- bzw. Offline-Status bei Tools wie etwa Microsoft Teams angesprochen, was in der Vergangenheit bereits zu Herausforderungen geführt hat.

„Wir hatten ein großes Thema mal, dass man über Microsoft Teams immer sieht, ob jemand gerade online ist oder nicht. Es war eine große Diskussion in der Firma, wie man denn damit umgeht, man könnte die Mitarbeiter ja überwachen usw. Und da war es für mich sehr wichtig, dass ich meinem Team ganz klar formuliere, es ist mir total egal, ob ich bei euch sehe, ob ihr online seid oder nicht. Wichtig ist nur, dass wir die Arbeit weiterbringen. Weil ich selber wiederum auch gemerkt habe, mir geht es ja nicht anders, ich hatte ja auch noch mal einen Chef, wo ich auch mal das Gefühl hatte, was mache ich jetzt, wenn der sieht, dass ich eine Viertelstunde gerade nicht online bin.“ (IP10, 00:17:20)

Von Interviewpartner 7 wurde das Thema bezüglich Status ebenfalls kritisch angesprochen. Die Person erwähnt, dass sie das Gefühl hat, sich im Chat Tool immer auf „ready“

stellen zu müssen, da die Führungskraft ansonsten glaubt, dass nicht gearbeitet wird, wenn der Status auf „away“ steht. (IP7, 00:44:05) In diesem Zusammenhang wurden die „klassischen Führungsstile“ von Interviewpartner 10 erwähnt. Für Führungskräfte, welche bereits sehr viele Jahre oder Jahrzehnte gewohnt waren, die Mitarbeiter:innen vor Ort im Office zu sehen, ist es nun schwer, aus den Mustern bzw. den Denkmustern rauszuwachsen.

„[...] manche Persönlichkeiten wird man da nicht erreichen, die haben diese Einstellung, man muss die Mitarbeiter kontrollieren. Das ist eine Führungsstilfrage.“ (IP10, 00:21:05)

Hier wird das Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle sichtbar, in welchem sich Führungskräfte sowie Mitarbeiter:innen befinden, welches in Kapitel 2.1.7 näher ausgeführt wurde. Dieser Balanceakt ist im Homeoffice noch deutlicher zu spüren, da der Kontrollverlust, aufgrund der fehlenden physischen Anwesenheit der Mitarbeiter:innen sowie der fehlenden visuellen Wahrnehmung der Arbeitsleistung, noch deutlicher von den Führungskräften registriert wird.

4.3.5 Fehlende Ressourcen

4.3.5.1 Personal

Drei der interviewten Personen (IP1, IP2, IP5) haben angesprochen, dass es derzeit einen Personalmangel in ihrem Unternehmen gibt. Für Interviewpartner 5 wäre die Unterbesetzung eine mögliche Erklärung für die derzeitige hohe Arbeitsauslastung (IP5, 00:02:17). Vor andere Herausforderungen wird Interviewpartnerin 1 gestellt, da sie in der Arbeit gänzlich auf sich allein gestellt ist und ihr für bestimmte Tätigkeiten der Austausch fehlt.

„Fein wäre mehr Personal, insofern dass es gerade im Marketing und in der Öffentlichkeitsarbeit sehr schwierig ist, kreative Dinge allein zu überlegen. Das lebt sehr davon, dass man irgendjemanden hat, wo man das zurückspielen kann, he die Idee hab ich, bring du deine Ideen ein. Macht das Sinn, was ich mir überlegt habe, und dieser Austausch fehlt im Moment komplett.“ (IP1, 00:34:37)

Aufgrund der fehlenden personellen Ressourcen verlängern sich die Arbeitszeiten, wodurch sich der Stressfaktor erhöht (IP2, 00:07:04). Zum anderen wird der Aspekt der Qualitätseinbußen von Interviewpartner 2 angesprochen, welcher sich aufgrund der Kürzungen abzeichnet und mittelfristig zu Problemen führt (IP2, 00:07:17).

4.3.5.2 Büroausstattung im Homeoffice

Die Büroausstattung spielt ebenfalls eine wichtige Rolle für die Interviewpartner:innen und kann dabei unterstützen, die Tätigkeit im Homeoffice bestmöglich auszuüben. Anhand der Aussagen einiger Interviewpartner:innen stellt dieser Aspekt aktuell eher ein Hindernis dar, da der Arbeitsplatz zuhause in den meisten Fällen nicht optimal eingerichtet ist und es wenig, bis gar keine Unterstützung seitens des Unternehmens gibt.

„Wir müssen uns Büroeinrichtungen selber organisieren. Ich weiß eigentlich gar nicht, ob es da Unterstützung gibt. Ich bin aber der Meinung, nicht. Sowohl einen Zusatzbildschirm als auch einen Bürosessel als auch ergonomische Einrichtungen allgemein, gibt es, soweit ich weiß, eben keine Unterstützung dafür. Und das würde ich mir schon wünschen.“ (IP9, 00:48:42)

Auch von Interviewpartnerin 11 wird ein Zuschuss für Büromöbel oder anderer ergonomischer Arbeitsmittel als wünschenswert betrachtet. Die Person weist darauf hin, dass dieser Aspekt nicht unterschätzt werden sollte, da die Ausstattung auch im Homeoffice relevant ist. (IP11, 00:26:03)

Zudem stellt es eine zusätzliche Herausforderung für einige Interviewpartner:innen dar, dass weitere Personen im gemeinsamen Haushalt im Homeoffice arbeiten. Interviewpartnerin 4 sowie Interviewpartnerin 6 verfügen zwar über einen eigenen Raum, indem sie Homeoffice machen, jedoch wird dieser mit dem Partner geteilt.

„Wir haben zusammen einen Homeoffice Raum. Wir schauen, dass wir unterschiedlich im Büro sind, dass immer einer allein daheim sein kann. Und wenn wir beide daheim sind, dann bin ich im Wohnzimmer, da gibt es auch einen Tisch.“ (IP4, 00:17:41)

Interviewpartnerin 6 erzählt von Verhandlungen über ein Zimmer in der Wohnung, welches als Büro dient. Gerade in Zeiten der Pandemie wurde die Situation als schwieriger empfunden, da beide Personen im Homeoffice gearbeitet haben. (IP6, 00:19:01) Noch erschwerender sieht die Situation bei zwei anderen Personen aus (IP3, IP11) da kein eigener Raum für Homeoffice verfügbar ist.

„Das bedeutet auch, ich habe es mir so eingerichtet, dass es so passt, aber es ist nicht optimal. Und ich glaube, das ist für mich auch ein Challenge, dass ich sage, es ist mitten im Wohnraum.“ (IP3, 00:42:13)

Anhand der Ergebnisse der HBS-Erwerbspersonenbefragung (2021) geht hervor, dass die räumliche Trennung innerhalb der Wohnung für Mitarbeiter:innen relevant ist, um ungestört arbeiten zu können. In der Befragung gaben mehr als 80% der befragten Personen mit einer geräumigen Wohnung an, gerne weiterhin im Homeoffice arbeiten zu

wollen. Bei Personen mit kleineren Wohnungen war der Wunsch nach einem Fortbestehen von Homeoffice um 10% geringer.

4.4 Entwicklung von Selbstführung

Um das Thema Selbstführung in den Interviews abzuschließen, wurden die Interviewpartner:innen danach gefragt, welche Methoden sie aktuell bereits für die Entwicklung der eigenen Selbstführung nutzen bzw. wie ihrer Ansicht nach die Selbstführungs-kompetenz weiterentwickelt werden kann. Für die überwiegende Mehrheit der befragten Personen stellen Selbstreflexion und aktives Einholen von Feedback, wichtige Hilfsmittel zur Entwicklung der eigenen Selbstführungs-kompetenz dar.

4.4.1.1 Selbstreflexion

Die Wichtigkeit der Selbstreflexion zeigte sich bei den Interviewpartner:innen bereits bei der Frage, welche Gedanken ihnen zuerst beim Abschluss eines erfolgreichen Projektes in den Sinn kommen. Neben Gefühlen der Erleichterung (IP2, IP4) oder Stolz (IP3, IP5, IP6, IP8, IP9,) gaben einige Personen an, dass sie gleich an mögliches Verbesserungspotenzial denken und somit die Selbstreflexion einsetzt (IP3, IP5, IP11).

„[...] ich bin halt schon relativ schnell auch mal wieder dann in der Reflexion drinnen und in dem, weil man weiß ja dann auch vom Gefühl her, es ist zwar gut gegangen, aber vielleicht war ich wieder zu spät dran oder vielleicht war das dann doch, also man hat dann vielleicht doch immer wieder ein, zwei so lessons learned, und da bin ich schon dann relativ schnell auch noch mal drinnen.“ (IP3, 00:25:41)

Für Interviewpartnerin 3 geht es beim Thema Selbstreflexion auch darum, sich in bestimmten Situationen besser kennen zu lernen, um die eigenen Empfindungen bzw. Handlungen besser nachvollziehen zu können (IP3, 00:34:28). Interviewpartner 2 erwähnt Sport als Ausgleich, bei welchem automatisch ein Prozess der Selbstreflexion ausgelöst wird (IP2, 00:37:22). Für eine weitere Person ist ein hohes Maß an Selbstreflexion Voraussetzung, um zu wissen was einem selbst guttut (IP10, 00:42:12). Für Interviewpartner 7 ist Selbstreflexion gemeinsam mit Meditation hilfreich um die vielen Gedanken zu sortieren, welche ihn beschäftigen (IP7, 01:02:08). Von Interviewpartner 10 wurde Selbstreflexion als iterativer Prozess beschrieben, welcher nie gänzlich abgeschlossen ist:

„Aber man lernt nie aus. Man muss schon immer wieder in die Selbstreflexion gehen und schauen, dass man weiter an sich arbeitet. Ich glaube nicht, dass das ein Ende hat.“ (IP10, 00:31:07)

Durch die Selbstreflexion können Menschen ein gewisses Ausmaß an Kontrolle über die eigenen Handlungen, Gedanken sowie Gefühle ausüben, was an den Prozess der Selbstregulierung (Bandura, 1991) erinnert. Diese Form der Selbstbeeinflussung stellt einen wichtigen kognitiven Mechanismus der Motivation dar und zeigt einmal mehr die Wichtigkeit der stetigen Weiterentwicklung.

4.4.1.2 Feedback

Bei Interviewpartnerin 1 findet die Reflexion eher unbewusst statt. Stattdessen fordert sie aktiv Feedback von der eigenen Führungskraft ein, um den Status quo zu erheben und sich selbst Leitlinien zu schaffen (IP1, 00:40:07). Für eine weitere Person (IP4) wird das Einfordern einer Rückmeldung als selbstverständlich und Teil der eigenen Arbeitstätigkeit angesehen (IP4, 00:39:10). Interviewpartner 5 gibt ebenfalls an, Feedback bewusst und regelmäßig einzufordern. Hierbei geht es nicht darum, Lob einzufordern, sondern die eigene Sichtweise mit der Wahrnehmung anderer Personen abzugleichen. (IP5, 00:49:46) Zusätzlich wird es von Interviewpartnerin 3 als motivierend empfunden, wenn ungefragt Feedback an einen herangetragen wird, ohne dieses aktiv einfordern zu müssen.

*„Was mich motiviert ist aber auch, wenn er sieht, was ich leiste und auch ungefragtes Feedback einfach manchmal gibt. Kann ja auch mal ein kritisches Feedback sein, das motiviert mich auch, weil dann sieht er mich ja trotzdem, also sieht er mich auch.“
(IP3, 00:37:17)*

4.4.1.3 Coaching

Von einigen der befragten Personen wurden Coaching sowie Weiterbildungsmaßnahmen als hilfreich empfunden, um die eigene Selbstführung zu entwickeln. Zwei der befragten Personen (IP7, 01:02:08; IP8, 00:24:42) nehmen regelmäßig Coachings in Anspruch. Die Interviewpartner:innen IP6, IP7 sowie IP8 erwähnen Coaching als geeignetes Hilfsmittel, welches der persönlichen sowie beruflichen Entwicklung dient.

„Also sowas hilft. Coaching generell. Also ich beschäftige mich privat auch viel mit Coaching und habe auch selber eine Coachinausbildung gemacht und das ist immer ein sehr guter Support, um auch sich daran zu erinnern, wie geht es mir eigentlich gerade aktuell.“ (IP6, 00:29:20)

Von Interviewpartnerin 11 wurde es zudem als spannend erachtet, im Rahmen von Weiterbildungen von Expert:innen zu lernen, die Zeit effizienter einzuteilen oder mit Stress oder ungewohnten Situationen umzugehen (IP11, 00:39:54).

Auch an dieser Stelle kann der Konnex zur transformationalen Führung aus Kapitel 2.2.5 gezogen werden, da sich die Rolle der Führungskraft von der klassischen Rolle der:des Vorgesetzten in eine Coaching-Rolle transformiert (Stewart et al., 2011, S. 209; Kark, Shamir & Chen, 2003, S. 247).

4.4.2 Statement zum Thema Selbstführung

Um Implikationen für die Praxis zu erheben, wurden die Interviewpartner:innen abschließend gebeten, ein Statement mit auf den Weg zu geben, was ihrer Ansicht nach in Bezug auf Selbstführung im Homeoffice von Bedeutung ist. Interessant war hierbei zu sehen, dass die Kernaussagen der Interviews anhand dieser Statements nochmals zusammengefasst und abgerundet wurden.

4.4.2.1 Umgang mit Ressourcen

Hierbei konnte ein wesentlicher Aspekt identifiziert werden, welcher den achtsamen Umgang mit den individuellen, zeitlichen, körperlichen sowie mentalen Ressourcen betrifft (IP3, IP6, IP7). Das beinhaltet mitunter die Kenntnis des persönlichen Zeitempfindens, d.h. welche Tätigkeiten man im Idealfall zu welcher Tageszeit durchführt (IP3, 01:17:30). Von Interviewpartnerin 6 wurde der Begriff eines imaginären Überstundenkontos erwähnt. In diesem Zusammenhang ging es der Person darum, ein Gefühl dafür zu entwickeln, wie viel man bereits gearbeitet hat, um auch mal früher Feierabend zu machen. (IP6, 00:30:56) Interviewpartner 7 gibt zu bedenken, dass es bei der Arbeit im Homeoffice nicht ausschließlich um die Produktivität geht, sondern darum, eine gute Balance zu finden.

Ich finde, das ist jetzt eher aus meiner Brille gesprochen, ich finde es ist im Homeoffice echt wichtig, auf sich selbst aufzupassen. Also wirklich gut auf sich selbst aufzupassen, dass man...Es geht nicht nur um, wie kann ich den Tag am produktivsten gestalten. Weil das ist für mich das falsche Mindset. Das war glaube ich auch mein Modus operandi am Anfang. Es geht nicht um die maximale Effizienz, es geht darum, dass man eine gute Balance findet. (IP7, 01:04:35)

4.4.2.2 Produktivität

Von einigen Interviewpartner:innen wurde das Thema Produktivität angesprochen. Für Interviewpartner 10 liegt die Herausforderung in der Gratwanderung zwischen Produktivität und Zufriedenheit.

„Was mich sehr bewegt bei dem Thema und beschäftigt, was ich in meiner Beratungspraxis und Trainerpraxis jetzt immer wieder merke, ist das Thema Produktivität. Also, wie wir jetzt gerade darüber reden, wie schafft man es, dass Mitarbeiter

glücklich und zufrieden und gleichzeitig produktiv sind im Homeoffice? Ich glaube, dass da sehr viel Graubereich im Moment ist, dass da viele Mitarbeiter kämpfen.“ (IP10, 00:53:15)

Ein gut strukturierter Tagesablauf sowie Routinen können dabei helfen, die eigene Produktivität zu fördern und jene Tätigkeiten sowie Ziele umzusetzen, die man sich selbst gesetzt hat. Zudem hat es den positiven Effekt, dass auch Start- und Endzeiten, Pausen sowie private Zeitfenster entsprechend eingeplant werden.

„Und für mich ist die große Gefahr, die Vielzahl an Themen einfach nicht zu beachten und dieses ohne Struktur in den Tag hinein, ohne Pausen durchzuarbeiten, gar nicht mehr zu wissen, ist heute Montag oder Freitag, ist draußen hell oder dunkel, weil man einfach tut und man tut und man tut und es ist niemand da, der einem stoppt, gerade die Leute, die alleine sind. Also Planung, Struktur, Bewusstsein, klare Abläufe, klare Strukturen, wiederkehrende Ereignisse und sich auch die Zeit einzuplanen für Freizeit oder für Pausen.“ (IP5, 00:52:59)

4.4.2.3 Entwicklung von Selbstführung

Für Interviewpartnerin 11 ist die Selbstführung im Homeoffice ein sehr wesentlicher Faktor und wird als persönliche Kompetenz bezeichnet, welche entwickelt werden kann. Durch diese Kompetenz kann die Arbeit im Homeoffice vereinfacht sowie verbessert werden. (IP11, 00:42:15) Ähnlich wird die Selbstführung auch von Interviewpartner 9 als Kompetenz respektive Basis bezeichnet.

„Ja, aber das ist für mich ein unersetzbarer Grund, ich weiß nicht, ob man es als Kompetenz bezeichnen kann, aber ein wichtiger Grund, die Grundbasis für gute Arbeit im Homeoffice, außer man bekommt wirklich megaklare Anweisungen, was man genau tun soll im Homeoffice, aber wenn man so bis zu einem gewissen Grad selbstbestimmt arbeitet, ist es das Um und Auf, um das auch wirklich effizient machen zu können.“ (IP9, 01:03:32)

Hierbei wird die Selbstreflexion als essenzielle Kompetenz angeführt, welche es für die Entwicklung der Selbstführung braucht. Interviewpartner 9 gibt zudem an, dass die Selbstreflexion für angehende Führungskräfte der erste Schritt zu einem: einer guten Vorgesetzten ist und einen unersetzlichen Aspekt für die Weiterentwicklung darstellt (IP9, 01:03:31). Zudem können Führungskräfte dazu beitragen, die Selbstreflexion ihrer Mitarbeiter:innen zu fördern, damit diese ihre eigenen Stärken entdecken sowie Sinnhaftigkeit erfahren.

„Man muss sich dann überlegen, wie genau das ist. Also mein Purpose, meine Leidenschaft, wo habe ich eigentlich wirklich Leidenschaft, wo bin ich im Flow? Diese

Selbstreflexion, wir haben es vorher schon alles ein bisschen angeritzt. Wenn ich den Mitarbeiter nur dazu bringe, dass er es schafft, herauszufinden, bei was für einer Tätigkeit er im Flow ist, weil er dort seine Stärken, seine Talente hat.“ (IP10, 00:53:15)

4.4.2.4 Rahmenbedingungen

Die vom Unternehmen zur Verfügung gestellten Rahmenbedingungen stellen ebenfalls einen wichtigen Faktor dar, um die Arbeitsleistung zu erhöhen und die Motivation zu steigern (IP11).

„Das heißt, wenn ich einerseits gute Rahmenbedingungen von meinem Unternehmen oder von meiner Führungskraft bekomme, was eben technisch sein kann, was auch sozial sein kann, was arbeitsorganisationstechnisch sein kann, dann trägt das natürlich zu einer höheren Motivation bei, auch im Homeoffice einem normalen Arbeitstag zu folgen und einfach das Bestmögliche rauszuholen.“ (IP11, 00:42:15)

Für Interviewpartnerin 4 war es überdies wichtig, sich selbst im Homeoffice passende Rahmenbedingungen zu schaffen, um eine Büroatmosphäre zu schaffen. Beispielsweise anhand passender Möbel oder einem Whiteboard, an welchem Ziele oder Aufgaben dargestellt werden. Durch das Arbeitsumfeld wird neben der Atmosphäre ein entsprechendes Mindset hervorgebracht, welches der Entgrenzung zwischen Privat- und Arbeitszeit im Homeoffice entgegenwirken kann.

„Also ich finde solche Methoden auch sehr cool, so ein bisschen diese Trennung zu behalten, weil das ist glaube ich ganz wichtig, aber halt dann, wenn man arbeitet, auch so eine Arbeitsatmosphäre zu haben, dass ich weiß, okay, es ist jetzt ernst, da sind Video Calls, da kann ich mich halt jetzt, auch wenn ich eine Jogginghose unten an habe, aber oben halt trotzdem halt so ausschaut, dass es halt businessmäßig ausschaut. Ich glaube, das ist halt schon wichtig.“ (IP4, 00:42:54)

4.4.2.5 Die Rolle der Führungskraft

Ein wichtiger Aspekt, welcher nicht vernachlässigt werden sollte, wurde von Interviewpartnerin 1 sowie Interviewpartner 5 eingebracht und betrifft die Rolle der Führungskraft. Zu den Aufgaben der Führungskräfte zählt es ebenso, die eigenen Mitarbeiter:innen bei der Ausübung von Homeoffice sowie Entwicklung der Selbstführung zu unterstützen. Eine individuelle Herangehensweise ist gefragt, um auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter:innen eingehen zu können.

„Und auch für Führungskräfte, dann bin ich es schon, letzter Satz, das Bewusstsein zu schärfen, dass nicht jeder Mitarbeiter selbst strukturiert arbeitet, dass Mitarbeiter Hilfe brauchen, dass Digitalisierung nicht nur Fortschritt, sondern auch Belastung

sein kann und dass vor allem sie die Leute nicht aus den Augen verlieren. Und auch wenn es jahrelang geklappt hat, dass man sich verlassen hat oder nicht hinschauen hat müssen, dass man jetzt noch einmal umso mehr hin blickt und sich das anschaut. Geht es den Leuten gut? Kommen die voran? Brauchen die Hilfe? Was brauchen sie? Welche Rahmenbedingungen muss ich schaffen als Führungskraft, damit es auch im Homeoffice klappt.“ (IP5, 00:53:47)

4.4.2.6 Vertrauen

Zu den Rahmenbedingungen, welche Unternehmen den Mitarbeiter:innen für die Ausübung von Homeoffice zur Verfügung stellen, zählt neben den technischen sowie zeitlichen Ressourcen, dass Führungskräfte entsprechendes Vertrauen entgegenbringen (IP1).

„Ich glaube, dass es das Vertrauen der Führungskräfte in die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen braucht, damit Homeoffice funktionieren kann und funktionieren sollte. Ich glaube kaum, dass es durchführbar ist, dass man Homeoffice komplett wieder aus dem Alltag verbannt. Ich glaube, dass es tatsächlich eher die Schulungen für Führungskräfte als für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bräuchte, wie man mit Homeoffice umgeht.“ (IP1, 00:43:57)

4.5 Zusätzliche Erkenntnisse

Im Rahmen der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger konnten weitere interessante Erkenntnisse gewonnen werden, welche induktiv aus den Interviews gebildet wurden. Zwar sind diese nicht ausschlaggebend für die Beantwortung der Forschungsfrage, werden aufgrund der Relevanz für die Interviewpartner:innen dennoch kurz dargestellt.

Für einige der Interviewpartner:innen war es zu Beginn der Arbeitstätigkeit im Homeoffice schwierig, eine Routine zu finden. Dies wurde teils durch den Aspekt begründet, dass man direkt nach dem Aufstehen das Notebook aufklappen und schnell den Arbeitstag starten kann. Andererseits wurden die fehlenden Fixpunkte genannt, welche es im Büro vor Ort gibt, wie beispielsweise die gemeinsame Mittagspause, welche immer um dieselbe Zeit stattfindet. Im Homeoffice wird dieses Zeitfenster häufig verschoben oder verkürzt. Die meisten der befragten Personen haben aufgrund der Erfahrung im Homeoffice mittlerweile eine Routine gefunden, welche sie ausführen. Das beginnt mit dem Aufstehen um dieselbe Uhrzeit, Ritualen wie beim Kaffee trinken die Zeitung zu lesen oder noch vor der Arbeitstätigkeit zu Meditieren oder ein Buch zu lesen. Für einige der Interviewpartner:innen spielte die Kleidung im Homeoffice eine große Rolle. Während bequeme Kleidung zuhause für einige als natürlich sowie angenehm wahrgenommen

wurde, mussten andere der befragten Personen auch im Homeoffice Jeans und Hemd tragen, um sich physisch sowie psychisch auf die Arbeit einzulassen.

In einigen der Aussagen konnte die Herausforderung der Entgrenzung festgestellt werden. Es wurde von einem fließenden Übergang von Arbeitszeit zur Freizeit gesprochen. Haushaltstätigkeiten oder Besorgungen werden während der Arbeit mitgemacht oder E-Mails werden teils am Abend auf der Couch gelesen. Durch die fehlende räumliche Trennung befinden sich einige der Interviewpartner:innen die ganze Zeit im privaten Wohnbereich, wodurch ein gedankliches Abschalten von der Arbeit erschwert wird. Zu Beginn der COVID-19-Pandemie war der Homeoffice-Bereich bei einer der Interviewpartner:innen sogar im Schlafzimmer aufgebaut, was die Situation zusätzlich erschwert hat. Von anderen Interviewpartner:innen wurde der Aspekt des fehlenden Arbeits- bzw. Nachhausewegs als Herausforderung genannt, da allein durch die Wegzeit sowie körperliche Aktivität der Arbeitstag abgeschlossen wird.

Viele der befragten Personen gaben im Interview an, dass sie im Homeoffice produktiver arbeiten können. Vermehrt wurde als Grund angegeben, dass es weniger Störungen durch andere Personen gibt und das Fokussieren auf die Arbeit selbst besser möglich ist. Einige der Interviewpartner:innen gaben zudem an, dass sie Homeoffice-Tage extra einplanen, wenn Tätigkeiten zu erledigen sind, für welche sie Ruhe und Konzentration benötigen. Andererseits wurde angeführt, dass grundsätzlich weniger Pausen im Homeoffice gemacht werden, wodurch sich generell die effektive Zeit erhöht, in welcher man der Arbeit nachgeht.

5 Diskussion und Ausblick

Im nachfolgenden Kapitel werden die empirisch erhobenen Ergebnisse der vorliegenden Forschungsarbeit zusammengefasst und mit den theoretischen Erkenntnissen der Literatur kontrastiert, um die vorab definierten Forschungsfragen zu beantworten. Darüber hinaus wird die Arbeit einer kritischen Reflexion unterzogen sowie die Stärken und Limitationen dargelegt. Die Implikationen für die Praxis sowie konkrete Handlungsempfehlungen bilden den Abschluss der Arbeit.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse & Interpretation

Zielsetzung dieser Arbeit ist es, die erforderlichen Kompetenzen von Mitarbeiter:innen zu beleuchten, welche für die Ausübung der Tätigkeiten im Homeoffice erforderlich sind, um diese dem Konzept der Selbstführung gegenüberstellen zu können. Die zugrundeliegende Forschungsfrage befasst sich mit den organisationalen Maßnahmen, welche die Selbstführung der Mitarbeiter:innen im Homeoffice fördern können. Weiters wurde die Rolle der Führungskraft bei der Ausübung von Selbstführung untersucht. Darüber hinaus wurden Formen der Belohnung betrachtet, welche die Entwicklung von Selbstführung fördern können.

5.1.1 Förderliche organisationale Maßnahmen

Bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten im Homeoffice verfügen Mitarbeiter:innen grundlegend über mehr Flexibilität und Eigenständigkeit, was von den Interviewpartner:innen größtenteils positiv hervorgehoben wurde. Durch die überwiegend freie zeitliche sowie inhaltliche Gestaltung des Arbeitstages entstehen einige Vorteile. Somit können Tätigkeiten anhand des eigenen Tagesrhythmus geplant werden, um die persönliche Leistungsfähigkeit optimal zu nutzen. Weiters können private Termine fließend in den Arbeitsalltag integriert werden, ohne zusätzliche Urlaubstage zu verbrauchen. Diese Flexibilität birgt jedoch auch Erwartungshaltungen in Bezug auf die Erreichbarkeit sowie Reaktionsgeschwindigkeit, welche bei den interviewten Personen mit Gefühlen der Unsicherheit und des Drucks einhergehen. Aus den Interviews kam klar hervor, dass einige der Interviewpartner:innen ein schlechtes Gewissen haben, wenn sie nicht sofort auf einen Anruf oder ein E-Mail reagieren oder einmal etwas länger Pause machen. Kompensiert wird das durch gesteigerte Produktivität nach der Pause oder längere Arbeitstage.

Selbstführung wird in der Theorie als eine Reihe von Verhaltensfähigkeiten betrachtet, welche erlernt werden können. Hierbei spielt die Theorie des sozialen Lernens (Bandura, 1977) eine wesentliche Rolle, welche von einer wechselseitigen Beziehung zwischen

persönlichen, verhaltensbezogenen sowie umweltbedingten Faktoren ausgeht, um das Funktionsschema eines Individuums zu beeinflussen. (Stewart et al. 1996, S. 147) Im Speziellen kann hier das „Beobachtungslernen“ angeführt werden, welches eines der drei grundlegenden Konzepte der „Triadic Social Cognitive Theory“ von Bandura (1986) darstellt (Bautista, S. 26f.). Die Verunsicherung der Interviewpartner:innen könnte also damit begründet werden, dass Menschen einen gewissen vorgegebenen Rahmen benötigen, um zu wissen, innerhalb welcher Grenzen sie selbst Entscheidungen treffen dürfen. Zu viel Freiheit geht mit einem Gefühl der Unsicherheit einher, was gerade im Homeoffice dadurch bestärkt wird, dass kein direkter Vergleich mit Kolleg:innen möglich ist bzw. keine unmittelbare Reaktion der Führungskraft auf eine gesetzte Handlung erfolgt.

5.1.2 Kommunikation und Wissenstransfer

Anhand der Aussagen der Interviewpartner:innen wurde deutlich, dass die Aufrechterhaltung der Kommunikation sowie des Wissenstransfers eine zentrale Rolle in ihrem Arbeitsalltag einnimmt. Einerseits wurde hierbei der informelle Wissensaustausch genannt, welcher durch die Präsenz vor Ort spontan und nebenbei erfolgt. Andererseits wurde der soziale Aspekt genannt, (vertiefende) Kontakte mit Kolleg:innen zu knüpfen, gemeinsam an Themen zu arbeiten sowie ein gegenseitiges Verständnis füreinander, für die Kund:innen sowie die Produkte zu entwickeln. Insbesondere bei der Ausübung der Tätigkeit im Homeoffice stellen diese Aspekte eine Herausforderung dar und müssen in anderem Maße geplant werden. Anhand der erhobenen Daten aus den Interviews kann abgeleitet werden, dass in den Unternehmen Optimierungspotenzial vorhanden ist, was die Kommunikation sowie den Wissensaustausch im Homeoffice angeht.

Aufgrund der geringeren informellen Interaktion durch Verrichtung der Arbeitstätigkeit außerhalb des Büros, kann es zu einer verminderten Wahrnehmung von Intimität kommen, welche für eine effektive zwischenmenschliche Kommunikation erforderlich ist (Gajendran, 2007, S. 1530). Wie bereits in Kapitel 2.1.6 erwähnt, kann dies in Extremfällen sogar zu einer gefühlten Isolation der Mitarbeiter:innen, einer Verminderung der Identifikation mit dem Unternehmen sowie einer Reduktion berufsbezogener Kompetenzen führen (Morganson et al., 2010, S. 580f.).

5.1.3 Die Rolle der Führungskraft

Die Führungskraft leistet einen entscheidenden Beitrag bei der Entwicklung der Selbstführung der eigenen Mitarbeiter:innen, indem sie die nötigen Ressourcen bereitstellt, Unterstützung bietet sowie Möglichkeiten der Partizipation schafft (Stewart et al., 2011, S. 205). Als essenzieller Aspekt wurde von den Interviewpartner:innen angeführt, dass

Führungskräfte eine Orientierung schaffen, indem sie Strukturen sowie Rahmenbedingungen vorgeben. Dies wurde als motivierend und unterstützend angesehen, da aufgrund dessen Transparenz sowie Klarheit herrschen. Zudem wurden von den befragten Personen unterschiedliche Formen der Unterstützung beleuchtet, welche anhand von individuellen, fachlichen sowie methodischen Aspekten differieren. Hierbei wurde der Führungsstil als wesentlich erachtet, um eine positivere Einstellung der Mitarbeiter:innen zu fördern. In der Literatur wurde der transformationale Führungsstil erwähnt (Kark et al., 2003), welcher sich im Kern der Aussagen der Interviewpartner:innen wiederfindet.

Als essenzielle Faktoren wurden in den Interviews die Themen Vertrauen, Verständnis sowie Akzeptanz seitens der Führungskraft angesprochen. Zum einen wurde angemerkt, dass es Vertrauen von der Führungskraft braucht, um Mitarbeiter:innen im Homeoffice arbeiten zu lassen, da der Aspekt der örtlichen Trennung eine direkte Kontrollfunktion verhindert. Andererseits haben die Interviewpartner:innen das Vertrauen in die Führungskraft hervorgehoben und mit dem Gefühl der Gewissheit verbunden, mit allen Themen an die:den Vorgesetzte:n herantreten zu können, um Unterstützung zu erhalten. Somit geht auch eine gewisse Erwartungshaltung einher, dass Führungskräften beispielsweise die Aufgabe obliegt, das Teamgefüge zusammenzuhalten sowie den bereits erwähnten Austausch auch im virtuellen Setting zu forcieren.

Damit nehmen Führungskräfte eine Vorbildfunktion ein, mithilfe welcher sie Mitarbeiter:innen anleiten, unterstützen sowie fördern können, um ihr eigenes Potenzial zu entfalten. Gerade im Hinblick auf die eigenen Selbstführungskompetenzen, können Führungskräfte als Vorbild dienen, um die Entwicklung der Mitarbeitenden zu fördern. Dieser Aspekt wird unter anderem in der Literatur von Manz und Sims (1991) in ihrer Abhandlung zu „SuperLeadership“ beschrieben, in welchem sie sieben Schritte postulieren, die es zur Anwendung von Selbstführung braucht.

5.1.4 Formen der Belohnung

Anhand der Aussagen der Interviewpartner:innen konnte festgestellt werden, dass Formen der intrinsischen Motivation und Belohnung einen viel größeren Stellenwert einnehmen als extrinsischen Faktoren. Von den interviewten Personen wurden einige Motivatoren genannt, welche sich mit Ergebnissen aus Studien von Herzberg et al. (1993) decken, wie beispielsweise Anerkennung, Entwicklung, Verantwortung sowie die Arbeit selbst. Einigkeit bei den Interviewpartner:innen herrschte insofern, als dass Anerkennung als wichtige Form der Belohnung wahrgenommen und geschätzt wurde. Die Art und Weise unterschied sich jedoch und reichte von einer öffentlichen Kommunikation einer guten Leistung bis hin zur Äußerung des Lobes in einem kleinen Rahmen. Zudem

wird der Ausdruck von Wertschätzung als besonders motivierend empfunden und überwiegt laut Angaben der Interviewpartner:innen den monetären Anreizen. Ähnlich verhält es sich mit dem Erhalt von Feedback, was ebenfalls als motivierender Faktor erlebt wurde.

Für die Mehrheit der befragten Personen nimmt die persönliche Entwicklung einen wesentlichen Platz in Bezug auf die Motivation ein. Dabei wurde die Entwicklung innerhalb der eigenen Rolle sowie jenseits des Tätigkeitsbereiches angesprochen. Darüber hinaus betrifft der Wunsch nach Entwicklung und der daraus resultierenden Motivation auch die Optimierung von Produkten oder Prozessen innerhalb des Unternehmens. Von einigen Interviewpartner:innen wurde die Förderung und Entwicklung der eigenen Mitarbeiter:innen als besonders lohnend und motivierend empfunden.

Ein weiterer Fokus wurde auf die Sinnhaftigkeit der Arbeit gelegt, welche die Personen als motivierenden Aspekt empfanden, was sich wiederum mit den Erkenntnissen aus der Literatur in Bezug auf die natürlichen Belohnungsstrategien deckt. Von den Interviewpartner:innen wurde hierbei betont, dass sie einer Arbeit nachgehen möchten, bei der sie etwas bewegen und etwas Sinnvolles beitragen können.

Ergänzend wurde von einigen Interviewpartner:innen noch die Wichtigkeit der Teamarbeit bzw. des Teams als soziales Konstrukt im Sinne von Motivatoren angesprochen. Die Tatsache, dass von den interviewten Personen fast ausschließlich intrinsische Motivatoren genannt wurden, könnte damit begründet werden, da es sich hierbei um sogenannte „natürliche“ Belohnungen handelt. Diese sind Bestandteil des Aufgabenerfüllungsprozesses und fördern somit die intrinsische Motivation. (Manz, 1986, S. 591) Die theoretische Sichtweise legt insbesondere nahe, dass intrinsische Motivation mit einem Gefühl der Kompetenz, der Selbstkontrolle sowie der Zielsetzung einhergeht und diese wichtigen Komponenten der Selbstführung darstellen. (Manz, 1986, S. 595)

5.2 Die Beantwortung der Forschungsfragen

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse aus der vorangegangenen Literaturrecherche sowie der durchgeführten empirischen Datenerhebungen, wird nun genauer auf die Beantwortung der Forschungsfragen eingegangen.

Welche organisationalen Maßnahmen fördern die Selbstführung der Mitarbeiter:innen im Homeoffice?

Im Hinblick auf die grundlegende Forschungsfrage nach den organisationalen Maßnahmen konnte festgestellt werden, dass eine transparente Vermittlung der Rahmenbedingungen in Bezug auf Arbeits- und Pauseneinteilung, Erwartungshaltung bezüglich der Erreichbarkeit sowie Reaktionsgeschwindigkeit unerlässlich ist. Zudem werden Kommunikation und Wissenstransfer als essenzielle Bestandteile sowie große Herausforderung bei der Ausübung von Homeoffice wahrgenommen. Durch Maßnahmen, welche den Austausch der Mitarbeiter:innen fördern, kann die Identifikation mit dem Unternehmen erhöht werden sowie zur Förderung berufsbezogener Kompetenzen beitragen.

Welche Rolle spielt die Führungskraft bei der Ausübung von Selbstführung?

Die zweite Forschungsfrage betreffend die Rolle der Führungskraft kann dahingehend beantwortet werden, dass ein entscheidender Beitrag von der Führungskraft ausgeht, indem sie Orientierung bietet und die nötigen Rahmenbedingungen vorgibt. Führungskräfte gehen als Vorbild voran und unterstützen Mitarbeiter:innen dabei, sich fachlich und methodisch zu entwickeln sowie ihr persönliches Potenzial zu entfalten. Des Weiteren können Führungskräfte dazu beitragen die Kommunikation und den Wissenstransfer auch im virtuellen Setting voranzutreiben, um somit das Teamgefüge zu stärken.

Welche Formen der Belohnung fördern die Entwicklung von Selbstführung?

Abschließend konnten jene Formen der Belohnung anhand der Interviews identifiziert werden, welche die Entwicklung von Selbstführung fördern. Auffallend war hierbei, dass fast ausschließlich jene Faktoren genannt wurden, welche auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter:innen wirken. Dies geht mit einem wichtigen Aspekt der Selbstführung einher, dass anhand von intrinsischer Motivation ein Gefühl von Kompetenz, Selbstkontrolle sowie Zielsetzung erreicht werden kann. Als besonders effektive Form der Belohnung wurden Anerkennung und Wertschätzung hervorgehoben. Für die Interviewpartner:innen stellten sich diese Faktoren als motivierender und langanhaltender dar, als dies bei extrinsischen Anreizen der Fall wäre. Zudem stellte die Weiterentwicklung einen wichtigen Faktor in Bezug auf die Motivation der Mitarbeiter:innen dar. Dies betrifft sowohl die fachliche als auch die persönliche Entwicklung. Darüber hinaus konnte

die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit als wesentlicher Aspekt identifiziert werden, welcher sich positiv auf die Motivation auswirkt, wodurch die Selbstführung erhöht wird.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die dargelegten organisationalen Maßnahmen dazu beitragen können, die Selbstführungskompetenz der Mitarbeiter:innen zu erhöhen. In Bezug auf die Ausübung der Tätigkeit im Homeoffice gibt es einige Aspekte zu beachten, welche besondere Aufmerksamkeit verdienen, wie etwa für die Aufrechterhaltung der Kommunikation sowie den Wissenstransfer Sorge zu tragen. Die Führungskraft nimmt dabei eine entscheidende Rolle ein, indem sie die Rahmenbedingungen des Unternehmens transparent kommuniziert sowie diese mit den Anforderungen der Mitarbeiter:innen in Einklang bringt. Bei der Motivation sollte der Fokus auf Formen der intrinsischen Belohnung gelegt werden, da diese effektiver und langanhaltender wirken und auf die natürlichen Belohnungsstrategien eingehen, die für die Entwicklung der Selbstführung relevant sind.

5.3 Limitationen

Aufgrund der Größe des Samples von 11 Interviewpartner:innen, ist die Aussagekraft der Ergebnisse limitiert. Eine Ausweitung des Samples hätte jedoch den Rahmen der vorliegenden Masterarbeit überschritten. Zudem wurde eine Vorab-Festlegung der Samplestruktur gewählt, um die nötigen kontrastierenden Merkmale zu erzielen. Dies hatte den Vorteil, dass die erforderlichen Kriterien zur Dauer und Regelmäßigkeit der Ausübung von Homeoffice sowie der hierarchischen Position erfüllt und somit passende Interviewpartner:innen ausgewählt wurden. Jedoch hätte eine schrittweise Vervollständigung des Samples eventuell mehr Vielfalt in Bezug auf die Branche oder Altersstruktur ermöglicht. Von den 11 befragten Personen sind 4 Personen der Branche Internet und Onlinemedien angehörig, das Alter reicht von 24 Jahren bis hin zu 48 Jahren, wobei die meisten der Teilnehmenden rund 30 Jahre alt sind, womit es sich um einen recht homogenen Personenkreis handelt.

Als passende Methode wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, da der Fokus auf den subjektiven Erfahrungen der befragten Personen liegt, welche ihre eigene Lebenswelt betreffen, um somit ein besseres Verständnis der sozialen Wirklichkeiten zu ermöglichen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse hätten jedoch durch einen Mixed-Method-Ansatz komplementiert werden können. Genauer gesagt wäre eine quantitative Erhebung mittels ASLQ (Abbreviated Self-Leadership Questionnaire) im Vorfeld der Interviews interessant gewesen. Somit hätte die Selbstführungskompetenz der Interviewpartner:innen anhand dieses validierten Fragebogens erhoben werden können, um während des Interviews spezifischer auf die Werte eingehen sowie punktueller

nachfragen zu können. Dadurch wäre es möglich gewesen, die in der Literatur postulierten Strategien und Kompetenzfelder der Selbstführung detaillierter abzubilden, um die Aussagekraft der Ergebnisse zu untermauern.

Eine weitere Limitation ergibt sich aus der Auswertungsmethode, welche mittels Themenanalyse nach Froschauer und Lueger stattgefunden hat. Zwar bietet diese Methode die Möglichkeit, eine Vielzahl an Texten systematisch zu bearbeiten, die Interpretationsleistung ist jedoch eingeschränkt, da der Fokus auf dem manifesten Gehalt der Texte liegt, womit die analytische Tiefe gering ist.

Die vorliegende Forschungsarbeit verfügt indes auch über einige Stärken. Sie greift das Thema Selbstführung auf und beleuchtet dieses im Kontext der Ausübung von Homeoffice. Beide Bereiche für sich wurden bereits umfangreich erforscht, jedoch wurde bislang kein Konnex hergestellt, um die Besonderheiten zu erforschen, welche aus dem Umstand der Selbstführung im Homeoffice entstehen. Zudem wurde die Stichprobe dahingehend ausgewählt, dass sowohl Mitarbeiter:innen als auch Führungskräfte befragt wurden, um unterschiedliche Perspektiven darzustellen.

Durch die Gesprächshaltung der Autorin konnte sowohl in den face-to-face Interviews als auch in den virtuellen Interviews eine positive Gesprächsatmosphäre hergestellt werden, wodurch ein natürlicher Redefluss seitens der Interviewpartner:innen gegeben war. Zudem wurde darauf geachtet, den interviewten Personen mit einer offenen und aufmerksamen Grundhaltung zu begegnen sowie die getätigten Aussagen nicht zu bewerten, um die Offenheit des Gesprächs zu fördern.

Um dem Prinzip der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit gerecht zu werden, wurde auf eine umfassende Dokumentation geachtet, was das Vorverständnis, die Erhebungsmethoden, Transkriptionsregeln, Daten, Auswertungsmethoden, Informationsquellen, Entscheidungen und Hindernisse im Forschungsprozess sowie der Gütekriterien qualitativer Arbeiten betrifft. Im Zuge des gesamten Forschungsvorhabens reflektierte sich die Autorin zudem laufend selbst.

5.4 Implikationen für die Praxis und Ausblick

Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit konnten Erkenntnisse gewonnen werden, welche organisationalen Maßnahmen zur Förderung der Selbstführung im Homeoffice beitragen. Von besonderem Interesse waren hierbei die persönlichen Erfahrungen der Interviewpartner:innen, welche Rolle der Führungskraft bei der Entwicklung von Selbstführung zukommt sowie jene Faktoren zu beleuchten, die als besonders motivierend und lohnend angesehen werden. Daraus ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Führungskräfte:

- **Flexibilität braucht Struktur:** Insbesondere bei der Ausübung der Tätigkeit im Homeoffice ist es unerlässlich, den Mitarbeiter:innen eine Struktur zu bieten, indem die Rahmenbedingungen sowie Erwartungshaltungen transparent kommuniziert werden. Dies betrifft etwa die Arbeits- und Pauseneinteilung, die Erreichbarkeit und Reaktionsgeschwindigkeit sowie die generellen Erwartungen abzugleichen, was die Ausgestaltung von Homeoffice betrifft. Somit erhalten die Mitarbeiter:innen Gewissheit, innerhalb welchen Rahmens sie autonom agieren und sich selbst führen können.
- **Aufrechterhaltung der Kommunikation:** Ein besonderes Augenmerk sollte darauf gelegt werden, einen regelmäßigen Austausch und Wissenstransfer auch im Homeoffice zu fördern. Dadurch kann die Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter:innen erhalten sowie die Teamarbeit gefördert werden. Weiters ist es wichtig, den persönlichen Kontakt und informellen Austausch zu ermöglichen, um negativen Konsequenzen, wie einem Gefühl der Isolation oder Abgrenzung zum Unternehmen, entgegenzuwirken.
- **Kultur der Wertschätzung etablieren:** Anhand der gewonnenen Erkenntnisse kam deutlich hervor, dass intrinsische Belohnungsmechanismen wie etwa der Ausdruck von Wertschätzung, Lob sowie Feedback für Mitarbeiter:innen wichtiger und motivierender sind als monetäre Anreize. Diese Kenntnis kann dazu genutzt werden, dass Unternehmen eine Kultur der Wertschätzung etablieren, um die Motivation nachhaltig zu steigern und die Mitarbeiter:innenbindung zu erhöhen.
- **Vertrauen demonstrieren:** Vertrauen stellt besonders im Homeoffice einen essenziellen Faktor dar und wird von der generellen Unternehmenskultur, dem Führungsstil sowie dem Mindset der:des Vorgesetzten bzw. der Mitarbeiter:innen beeinflusst. Durch die Vorbildfunktion, welche Führungskräfte einnehmen, können sie durch die gesetzten Taten mit gutem Beispiel vorangehen und die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit legen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Masterarbeit bieten Ansätze für weiterführende Forschung. Zum einen könnten die Erkenntnisse anhand eines quantitativen Forschungsansatz erweitert werden, um neue Aspekte zum Vorschein zu bringen. Interessant wäre hierbei die Durchführung einer Längsschnittstudie, bei welcher zu Beginn sowie am Ende des Forschungsprojekts die Selbstführungskompetenz der Mitarbeiter:innen anhand des ASLQ respektive des umfangreicheren RSLQ erhoben wird. Dies soll dazu dienen, die Entwicklung der Selbstführung durch die implementierten Handlungsempfehlungen zu erheben, um weitere Erkenntnisse zu generieren sowie Maßnahmen abzuleiten.

Ergänzend dazu könnte eine weitere qualitative Erhebung mit einem breiteren Sampling durchgeführt werden, um eine größere Vielfalt zu erzielen. Interessant wäre hierbei ein Vergleich über unterschiedliche Branchen hinweg, um mögliche Einflussfaktoren zu identifizieren. Zudem kann eine Erhebung in unterschiedlichen Ländern Aufschluss darüber geben, inwiefern die Kultur Einfluss auf die Selbstführung der Mitarbeiter:innen bei der Ausübung von Homeoffice nimmt.

Als Resümee lässt sich ableiten, dass Homeoffice aus unserem beruflichen Alltag nicht mehr wegzudenken ist. Damit einhergehend konnten viele positive wie auch kritische Aspekte hervorgehoben werden, welche für die Unternehmen und deren Mitarbeiter:innen gleichermaßen als Chance sowie Risiko betrachtet werden. Ein Perspektivenwechsel ist in vielen Fällen erforderlich, um eine Kultur der Wertschätzung und des gegenseitigen Vertrauens zu etablieren, in welcher sich Mitarbeiter:innen entwickeln können.

Literaturverzeichnis

- Ahlers, Elke/Mierich, Sandra/Zucco, Aline (2021): Homeoffice. Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können. WSI Report, 65. Düsseldorf: Hans- Böckler-Stiftung.
- Alves, José C./Lovelace, Kathi J./Manz, Charles C./Matsypura, Dmytro/Toyasaki, Fuminori/Ke, Grace Ke (2006). A cross-cultural perspective of self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4). 338-359.
- Andressen, Panja/Konradt, Udo/Nick, Christopher P. (2012). The Relation Between Self-Leadership and Transformational Leadership: Competing Models and the Moderating Role of Virtuality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19 (1), 68-82.
- Arbeiterkammer Wien (2023). Homeoffice. Antworten auf wichtige Fragen rund um den Arbeitsplatz zu Hause. 59 häufig gestellte Fragen. Online: https://wien.arbeiterkammer.at/service/broschueren/Arbeitnehmerschutz/broschueren/Homeoffice_rg_bf.pdf [Abruf am 05.01.2023].
- Ashforth, Blake E./Kreiner, Glen E./Fugate Mel (2000). All in A Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *The Academy of Management Review*, 25 (3), 472-491.
- Atkinson, John W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64 (6), 359-371.
- Bandura, Albert (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Bandura, Albert/Cervone, Daniel (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45 (5), 1017-1028.
- Bandura, Albert (1986). *Social foundations for thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Bandura, Albert (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 248-287.
- Bandura, Albert/Cervone, Daniel (1986). Differential Engagement of Self-Reactive Influences in Cognitive Motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38 (1), 92-113.

- Bargh, John A./Pietromonaco, Paule (1982). Automatic Information Processing and Social Perception: The Influence of Trait Information Presented Outside of Conscious Awareness on Impression Formation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43 (3), 437-449.
- Bartz, Michael (2021). Leitfaden für die Entwicklung von organisatorischen Spielregeln für mobiles Arbeiten und ihre nachhaltige Implementierung. Bundesministerium für Arbeit (Hrsg.). Wien: BMA.
- Bautista, Romiro (2012). The Convergence of Mastery Learning Approach and Self-Regulated Learning Strategy in Teaching Biology. *Journal of Education and Practice*, 3 (10). Online: https://www.researchgate.net/publication/351409854_The_Convergence_of_Mastery_Learning_Approach_and_Self-Regulated_Learning_Strategy_in_Teaching_Biology [Abruf am 09.04.2023].
- Becker, Lawrence J. (1978). Joint effect of feedback and goal setting on performance: A field study of residential energy conservation. *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 428-433.
- Becker, Cathrin/Thörel, Eberhard/Pauls, Nina/Göritz, Anja S. (2022). Homeoffice in Corona-Zeiten – Sind Ausmaß und/oder Flexibilität wichtig für Arbeitszufriedenheit, soziale Unterstützung, Commitment und Arbeitsunterbrechungen? Gruppe. *Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 53, 173–187.
- Bessing, Nina/Gärtner, Marc/Huesmann, Monika/Köhhnen, Manfred/Schiederig, Katharina/Schlez, Jana Katharina, Spee, Maja (2018). EAF Berlin (Hrsg.). *Flexibles Arbeiten in Führung. Ein Leitfaden für die Praxis*. Online: https://www.eaf-berlin.de/fileadmin/eaf/Publikationen/Dokumente/2015_Flexship_Flexibles_Arbeiten_in_Fuehrung_Leitfaden.pdf [Abruf am 09.04.2023].
- Brenke, Karl (2016). Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. *DIW Wochenbericht 5/2016*, 95-106. Online: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.526038.de/16-5-1.pdf [Abruf am 09.04.2023].
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2020). Forschungsbericht. Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice. Kurzexpertise. Online: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-549-pdf-verbretung-auswirkung-mobiles-arbeiten.pdf?__blob=publication-File&v=1#:~:text=Gegenstand%20dieser%20Kurzexpertise%20ist%20es,die%20verf%C3%BCgbare%20Literatur%20systematisch%20ausgewertet. [Abruf am 03.09.2022].

- Bundesministerium für Arbeit (2021). Homeoffice: Verbreitung, Gestaltung, Meinungsbild und Zukunft. Zusammenfassung der österreichweit ersten integrierten Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern. Wien: OGM Gesellschaft für Marketing.
- Burns, David D. (1980). *feeling good: the new mood therapy*. New York: HarperCollins Publishers.
- Burns, James MacGregor (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carver, Charles/Scheier, Michael F. (1982). Control Theory: A Useful Conceptual Framework for Personality-Social, Clinical, and Health Psychology. *Psychological Bulletin*, 92 (1), 111-135.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1990). Literacy and Intrinsic Motivation. *Literacy in America*. *Daedalus*, 119 (2). 115-140.
- Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Springer.
- Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (2015). Self-Determination Theory. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. (2. Auflage). 486-491.
- Deloitte Consulting GmbH (2020). *Flexible Working Studie 2020. Wie COVID-19 das Arbeiten in Österreich verändert*. Online: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/presse/Deloitte-Flexible-Working-Studie-2020.pdf> [Abruf am 03.09.2022].
- Deimling, Holger (2021). *Führung und New Work. Die neue Arbeitswelt souverän managen und gestalten*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Diebig, Mathias/Funk, Miriam/Henkel, Christian/Kaiser, Saskia/Klesel, Michael/Körner, Ulrike/Kordyaka, Bastian/Kratzer, Nick/Kremer, David/Monz, Anna/Niehaves, Björn/Prüßmann, Jan Frederik/Rensch, Sebastian/Vogl, Gerlinde (2018). Digital, multilokal, dynamisch. In Nick Kratzer (Hrsg.). *Arbeit der Zukunft. Thesen und Gestaltungsansätze für den Arbeitsplatz der Zukunft*. Siegen: Henrich GmbH.
- Dvir, Taly/Eden, Dov/Avolio, Bruce J./Shamir, Boas (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45 (4), 735-744.
- Eden, Dov/Aviram, Arie (1993). Self-efficacy training to speed reemployment: Helping people to help themselves. *Journal of Applied Psychology*, 78, 352-360.

- Eichmeyer, Jana/Egger, Franziska (2022). Vorsicht bei Homeoffice & Mobile-Working-Vereinbarungen. Online: <https://www.facultas.at/recht/mobileworking> [Abruf am 09.04.2023].
- Elliot, Andrew J./Church, Marcy A. (1997). A Hierarchical Model of Approach and Avoidance Achievement Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (1), 218-232.
- Feldman, Jack M. (1981). Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 66 (2), 127-148.
- Fischli, Claudius (2020). Vertrauen in Selbstorganisation: drei Seiten der Medaille. In Olaf Geramanis/ Stefan Hutmacher (Hrsg.). *Der Mensch in der Selbstorganisation. Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt* (S. 203-214). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fiske, Susan T./Taylor, Shelley E. (2017). *Social Cognition: From Brains to Culture*. (3. Auflage). London: SAGE Publications Ltd.
- Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.) (2008). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. (6. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flores, Marivic F. (2019). Understanding The Challenges Of Remote Working And It's Impact To Workers. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 4 (11), 40-44.
- Flüter-Hoffmann, Christiane/Stettes, Oliver (2022). Homeoffice nach fast zwei Jahren Pandemie. Ein Rück- und Ausblick über die Verbreitung und Struktur der räumlichen und zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit in Deutschland, Europa und den USA. In *IW-Report 2/2022*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.
- Friemer, Andreas (2023). Kompetenzentwicklung für selbstgesteuertes Arbeiten im Homeoffice. In Guido Becke (Hrsg.). *Flexible Dienstleistungsarbeit gesundheitsförderlich gestalten* (S. 231-247). Wiesbaden: Springer VS.
- Frese, Michael (2001). Personal initiative PI: The theoretical concept and empirical findings. In Miriam Erez/Uwe Kleinbeck/Henk Thierry (Eds.). *Work motivation in the context of a globalizing economy* (S. 99-110). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2020). *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. (2. Auflage). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

- Furtner, Marco R. (2016). *Effektivität der transformationalen Führung. Helden, Visionen und Charisma*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Furtner, Marco R./Baldegger, Urs (2013). *Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und Praktische Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Gabler
- Furtner, Marco R./Rauthmann, John F./Sachse, Pierre (2013). Unique self-leadership: A bifactor model approach. *Leadership*, 11 (1), 105–125.
- Gagné, Marylène/Deci, Edward L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362.
- Gajendran, Ravi/Harrison, David (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *The Journal of applied psychology*, 92 (6), 1524-1541.
- Garland, Howard (1983). Influence of ability, assigned goals, and normative information on personal goals and performance: A challenge to the goal attainability assumption. *Journal of Applied Psychology*, 68 (1), 20-30.
- Grunau, Philipp/Ruf, Kevin/Steffes, Susanne/Wolter, Stefanie (2019). Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken. Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten. IAB-Kurzbericht. Online: <https://doku.iab.de/kurzber/2019/kb1119.pdf> [Abruf am 09.04.2023].
- Hammer, Leslie B./Kossek, Ellen Ernst/Yragui, Nanette L./Bodner, Todd E./Hanson, Ginger C. (2009): Development and validation of a multidimensional measure for family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35 (4), 837–856.
- Hauptmann, Nora/Peters, Stephan, Daum, Hanna (Hrsg.) (2020). *Neue Kompetenzen im Homeoffice. Veränderungsfähigkeit, Selbstmanagement und Teamgefühl als Erfolgsfaktoren für das Arbeiten von zu Hause*. Eschborn: randstad stiftung.
- Helfferrich, Cornelia (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag.
- Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard/Bloch Syderman, Barbara (1993). *The Motivation to Work*. New York: Routledge.
- Higgins, Tory E. (1998). Beyond Pleasure and Pain. *American Psychologist*, 52 (12), 1280-1300.
- Hirschfelder, Gunther (2004). *Neue Medien und Arbeitswelt – zur Einführung*. In: Gunther Hirschfelder, Birgit Huber (Hrsg.). *Die Virtualisierung der Arbeit. Zur Ethnographie neuer Arbeits- und Organisationsformen*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

- Hofer-Fischanger, Kathrin/Jurkowitsch, Katrin/Lang, Gert/Rossmann-Freisling, Ina (2022). Gesundheitsförderliches Home-Office – Ein Leitfaden für Betriebe und Beschäftigte. Wien: Fonds Gesundes Österreich.
- Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2020). Arbeiten in der Corona-Pandemie – auf dem Weg zum New Normal. In Wilhelm Bauer/Oliver Riedel/Stefan Rief (Hrsg.). Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V. Stuttgart: Fraunhofer IAO.
- Hofstede, Geert (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, Geert (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2. Auflage). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Houghton, Jeffery D. (2000). *The Relationship between Self-Leadership and Personality: A Comparison of Hierarchical Factor Structures*. Blacksburg: Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Houghton, Jeffery D./Dawley, David/DiLiello, Trudy C. (2012). The Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ). A More Concise Measure of Self-Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7 (2), 216-232.
- 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.
- Kark, Ronit/Shamir, Boas/Chen, Gilad (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 246-255.
- Jeske, Maik/Schmidt, Andreas/Gadatsch, Andreas (2022). Kritische Erfolgsfaktoren für ideales Arbeiten im Home-Office – eine empirische Analyse aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht. In *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik* 59, 993–1010.
- Jung, Dong I./Chow, Chee/Wu, Anne (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525-545.
- Jung, Dong I./Sosik, John J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33 (3), 313-336.

- Kark, Ronit/Shamir, Boas/Chen, Gilad (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.
- Kuckartz, Udo/Dresing, Thorsten/Rädiker, Stefan/Stefer, Claus (2007). *Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Landes, Miriam/Steiner, Eberhard/Wittmann, Ralf/Utz, Tatjana. (2020). Führung von Mitarbeitenden im Home Office: Umgang mit dem Heimarbeitsplatz aus psychologischer und ökonomischer Perspektive. Online: https://www.researchgate.net/publication/341315523_Fuehrung_von_Mitarbeitenden_im_Home_Office_Umgang_mit_dem_Heimarbeitsplatz_aus_psychologischer_und_ekonomischer_Perspektive [Abruf am 09.04.2023].
- Leinfellner, Peter (2021). Homeoffice: Diese Regeln gelten aktuell für ArbeitnehmerInnen. Online: <https://www.oegb.at/themen/arbeitsrecht/rechte-und-pflichten-am-arbeitsplatz/klare-regeln-home-fuer-homeoffice-fixiert> [Abruf am 05.01.2023].
- LinkedIn Corporation (2021). Internationale LinkedIn Studie: Fehlendes Vertrauen gegenüber Mitarbeitern im Homeoffice in Deutschland. Online: <https://www.presseportal.de/pm/64022/5083397> [Abruf am 15.05.2023].
- Locke, Edwin A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157- 189.
- Locke, Edwin A./Frederick, Elizabeth/Lee, Cynthia/Bobko, Philip (1984). Effect of Self-Efficacy, Goals, and Task Strategies on Task Performance. *Journal of Applied Psychology*, 69 (2), 241-251.
- Locke, Edwin A./Shaw, Karyll N./Saari, Lise M./Latham, Gary P. (1981). Goal setting and task performance: 1969- 1980. *Psychological Bulletin*, 90 (1), 125-152.
- Lott, Yvonne/Ahlers, Elke/Wenckebach, Johanna/Zucco, Aline (2021): *Recht auf Homeoffice – warum wir es brauchen und was es regeln muss*. WSI Policy Brief, 55. Düsseldorf: Hans- Böckler-Stiftung.
- Majkovic, Anna-Lena/Gundrum, Ellen/Fortiguerra, Flavio/Toggweiler, Stephan (2021). *IAP Studie 2021: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. Eine Monitoring-Studie mit Ausblick*. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

- Majkovic, Anna-Lena/Gundrum, Ellen/Weiss, Stefanie/Külling, Céline/Lutterbach, Sidal/Frigg, Delia (2020). IAP Studie 2020. Trendstudie zum Verständnis, Relevanz und Anwendung einer wirksamen Selbstführung in selbst- organisierten Arbeitskontexten. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Manz, Charles C. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *The Academy of Management Review*, 5 (3), 361-368.
- Manz, Charles C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, 11 (3), 585-600.
- Manz, Charles C./Neck, Christopher P. (1991). Inner Leadership: Creating Productive Thought Patterns. *The Executive*, 5 (3), 87-95.
- Manz, Charles C./Sims, Henry P. Jr. (1986). Leading self-managed groups: A conceptual analysis of a paradox. *Economic and Industrial Democracy*, 7 (2), 141-165.
- Manz, Charles C./Sims, Henry P. Jr. (1991). "Superleadership: beyond the myth of heroic leadership", *Organizational Dynamics*, 19, 18-35.
- Meyer, Michael/Reutterer, Thomas (2009). Sampling-Methoden in der Marktforschung. Wie man Untersuchungseinheiten auswählen kann. In Renate Buber/Hartmut H. Holzmüller (Hrsg.). *Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen Gabler-Lehrbuch*. (2. Auflage) (S. 229-246). Wiesbaden: Gabler.
- Morganson, Valerie/Major, Debra/Oborn, Kurt/Verive, Jennifer/Heelan, Michelle (2010). Comparing Telework Locations and Traditional Work Arrangements: Differences in Work-Life Balance Support, Job Satisfaction, and Inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (6), 578-595.
- Neck, Christopher P./Houghton, Jeffery D. (1999). The impact of thought self-leadership on individual goal performance: A cognitive perspective. *Journal of Management Development*, 18 (2), 153-169.
- 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.
- Neck, Christopher 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.

- Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Neubert, Mitchell J./Wu, Ju-Chien Cindy (2006). An investigation of the generalizability of the Houghton and Nack Revised Self-Leadership Questionnaire to a Chinese context. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4), 360-373.
- Prümper, Jochen/Lorenz, Christian/Hornung, Stefanie/Becker, Matthias (2016). „Mobiles Arbeiten“ - Kompetenzen und Arbeitssysteme entwickeln. Frankfurt: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
- 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 (5), 523-538.
- Ryan, Richard M./Deci, Edward L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68-78.
- Scherzer, Albert (2022). Homeoffice im rechtlichen Fokus. Online: [https://www.weka.at/news/Personal/Arbeitsrecht/Homeoffice-im-rechtlichen-Fokus#:~:text=Da%20Homeoffice%20nur%20einvernehmlich%20m%C3%B6glich,%C2%A7%202h%20Abs%202%20AVRAG\).](https://www.weka.at/news/Personal/Arbeitsrecht/Homeoffice-im-rechtlichen-Fokus#:~:text=Da%20Homeoffice%20nur%20einvernehmlich%20m%C3%B6glich,%C2%A7%202h%20Abs%202%20AVRAG).) [Abruf am 19.05.2023]
- Schwarzenberger, Herbert (2017). Fluch oder Segen? Herausforderungen und Chancen virtueller, flexibler und entgrenzter Formen von Arbeit. *Psychologie in Österreich*, 37, 17-23.
- Seligman, Martin E.P. (2006). *Learned Optimism. How to Change Your Mind and Your Life*. New York: Vintage Books.
- Seibert, Scott E./Crant, Michael/Kraimer, Maria L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84 (3), 416-427.
- Steinke, Ines (2010). Gütekriterien qualitativer Forschung. In Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (8. Auflage) (S. 319-331). Reinbeck bei Hamburg: 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, 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. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 4.1-4.21.
- Strang, Harold R./Lawrence, Edith C./Fowler, Patrick C. (1978). Effects of assigned goal level and knowledge of results on arithmetic computation: Laboratory study. *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 446-450.
- Unsworth, Kerrie L./Mason, Claire M. (2012). Help Yourself: The Mechanisms Through Which a Self-Leadership Intervention Influences Strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17 (2), 235-245.
- Waltersbacher, Andrea/Maisuradze, Maia/Schröder, Helmut (2019). In Bernhard Badura/Antje Ducki/Helmut Schröder/Joachim Klose/Markus Meyer (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung gesundes Arbeiten ermöglichen* (S. 78-107). Heidelberg: Springer-Verlag GmbH.
- Weick, Karl E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Ontario: Addison-Wesley Publishing Company.
- Weitzel, Tim/Eckhardt, Andreas/Laumer, Sven/Maier, Christian/von Stetten, Alexander/Weinert, Christoph/Wirth, Jakob (2015). *Bewerbungspraxis 2015. Eine empirische Studie mit 7.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet*. Online: https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Bewerbungspraxis_2015.pdf [Abruf am 09.04.2023].
- Werther, Simon (Hrsg.)/Bruckner, Laura (Hrsg.) (2018). *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung*. Berlin: Springer-Verlag GmbH Deutschland.
- Willms, Johannes/Weichbrodt, Johann (2020). Mobiler, flexibler, selbstorganisierter – Führungstransformation als Voraussetzung für erfolgreichen Wandel. In Olaf Germanis/ Stefan Hutmacher (Hrsg.). *Der Mensch in der Selbstorganisation. Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt* (S. 161-174). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wiener, Norbert (1965). *Cybernetics: or the Control and Communication in the Animal and the Machine*. (2. Auflage). Massachusetts: MIT.
- Wrzesniewski, Amy/Dutton, Jane E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26 (2), 179-201.

Online-Quellen:

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684> [Abruf am 08.10.2022].

<https://www.arbeitsinspektion.gv.at/homeoffice> [Abruf am 05.01.2023].

<https://www.arbeiterkammer.at/homeofficeregeln> [Abruf am 05.01.2023].

<https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/homeoffice-die-neuen-gesetzlichen-regelungen.html> [Abruf am 09.04.2023].

<https://www.personio.de/hr-lexikon/mobiles-arbeiten/> [Abruf am 09.04.2023].

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Arbeitsplatz mit höhenverstellbarem bzw. stationärem Tisch	11
Abbildung 2: Full Range Leadership-Modell	16
Abbildung 3: Negative Feedbackschleife	23
Abbildung 4: Vereinfachte Beziehung zwischen den Komponenten des TSL und der individuellen Zielerreichung	29
Abbildung 5: Modell der gedanklichen Selbstführung und Zielsetzung	32

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Interviewpartner:innen	43
Tabelle 2: Übersicht der Kategorien	47

Anhang

Anhang A: Interviewleitfaden

Themenbereich(e) - was wollen wir damit wissen?	Hauptfrage	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Tätigkeit (im Unternehmen)	Beschreiben Sie bitte in ein paar Sätzen Ihre aktuelle berufliche Tätigkeit.	Was machen Sie genau? MA oder FK? Branche? Arbeiten Sie alleine oder in einem Team?	Wie viele Stunden je Woche arbeiten Sie im Durchschnitt?
Arbeitsalltag im Homeoffice	Beschreiben Sie einen normalen Tagesablauf im Homeoffice.	Inwiefern unterscheidet sich Ihr Arbeitsalltag im Homeoffice vom Alltag im Büro? Wie planen Sie Ihre Woche/Ihre Termine?	Welche Hilfsmittel oder Methoden unterstützen Sie bei der Planung?
Strukturierung der Aufgaben	Wie organisieren Sie Ihre Aufgaben und Tätigkeiten im Homeoffice?	Wie priorisieren Sie Ihre Aufgaben und Tätigkeiten?	Welche Methoden oder Vorgehensweisen haben sich hierbei besonders gut für Sie bewährt?
Mindset	Stellen Sie sich jetzt bitte vor, Ihnen wird eine schwierige Aufgabe oder ein schwieriges Projekt übertragen: Was sind die ersten Gedanken, die Ihnen durch den Kopf gehen?	Wie gehen Sie an die Aufgabe/das Projekt heran? Was sind Ihre ersten Schritte? Mit wem müssen Sie sich abstimmen?	
Belohnung	Wie fühlen Sie sich, wenn Sie eine solche schwierige Aufgabe bzw. ein schwieriges Projekt erfolgreich abgeschlossen haben?	Wie belohnen Sie sich selbst für Ihre Erfolge? Wodurch werden Sie von Außen (Unternehmen/Führungskraft) belohnt?	Welche Formen der Belohnung würden Sie sich (zusätzlich) wünschen?
Motivation	Was motiviert Sie bei Ihrer Arbeit besonders? Können Sie diese Aspekte in Ihrem Arbeitsalltag im Homeoffice regelmäßig einbauen?	Wodurch bleibt Ihre Motivation auch über einen längeren Zeitraum hinweg aufrecht? Welche Methode oder Vorgehensweise hat sich hierbei besonders gut für Sie bewährt?	Wie kann Ihre Führungskraft dazu beitragen, Ihre Motivation zu fördern? Inwiefern wird das bereits gemacht?
Herausforderungen	Was sind für Sie die größten Herausforderungen im Homeoffice?	Wie gehen Sie mit diesen Herausforderungen um? Mit welchen Personen tauschen Sie sich hierzu aus?	Inwiefern unterstützt Sie Ihre Führungskraft bei der Bewältigung dieser Herausforderungen? Was würden Sie noch brauchen, um die Herausforderungen bewältigen zu können?
organisatorische Maßnahmen	Wodurch unterstützt Ihr Unternehmen die Ausübung von Homeoffice?	Inwiefern werden die Rahmenbedingungen wie Arbeitszeit, Pauseneinteilung, Erreichbarkeit o.ä. kommuniziert? Welche Tools stellt Ihr Unternehmen für die virtuelle Arbeit bzw. Zusammenarbeit zur Verfügung?	Welche der Tools unterstützen Sie besonders bei der Ausübung von Homeoffice?
Aus- und Weiterbildungsangebot	Welche Aus- und Weiterbildungsangebote werden in Ihrem Unternehmen angeboten, die bei der Arbeit im Homeoffice weiterhelfen?	Welche dieser Angebote haben Sie bereits in Anspruch genommen? Wie setzen Sie dieses Wissen im Alltag ein?	Welche Angebote würden Sie sich zusätzlich als Unterstützung im Homeoffice wünschen?
Führungskraft	Wie unterstützt Sie Ihre Führungskraft bei der Ausübung von Homeoffice?	Was würden Sie sich zusätzlich von Ihrer Führungskraft wünschen?	Wie sieht die Kommunikation mit Ihrer Führungskraft im Homeoffice aus? Über welche Kanäle kommunizieren Sie mit Ihrer Führungskraft?
Selbstführung	Was verstehen Sie unter "Selbstführung"?	Welche Bedeutung hat Selbstführung in Ihrem Arbeitsalltag im Homeoffice? In welchen Situationen fällt Ihnen besonders auf, dass Sie sich selbst führen?	Wann verspüren Sie den Bedarf, sich mit Ihrer Führungskraft abzustimmen?
Selbstführung im Homeoffice	Wie empfinden Sie Ihre Selbstführungscompetenz - auf einer Skala von 1-10, wobei 1 gering und 10 stark ausgeprägt ist?	Was fällt Ihnen besonders leicht/schwer? Wie könnte Ihre Führungskraft Sie hierbei unterstützen?	Was bräuchten Sie, um selbstständiger im Homeoffice agieren zu können?
Entwicklung von Selbstführung	Welche Hilfsmittel verwenden Sie bereits zur Gestaltung und Entwicklung Ihrer Selbstführung?	Wie könnte Ihre Selbstführungscompetenz Ihrer Ansicht nach gefördert werden?	Wie könnte Ihr Unternehmen Sie hierbei unterstützen?
Abschluss	Demografische Daten: Ausbildung, Berufserfahrung Jahren, HO in Jahren, Wohnort, Geburtsjahr	Gibt es abschließend noch ein Statement zum Thema Selbstführung im Homeoffice, welches Sie mit auf den Weg geben möchten?	

Anhang B: Vollständiges Kategoriensystem

- ▼ ●  Codesystem
 - ▼ ●  Verständnis und Bedeutung von Selbstführung
 -  Definition SF
 -  Bedeutung SF im HO
 - ▼ ●  Einschätzung SF-Kompetenz
 - > ●  Faktoren, die auf Selbstführung einwirken
 - > ●  Schwächen SF
 - > ●  Stärken SF
 -  Statement SF
 - ▼ ●  Förderliche organisationale Rahmenbedingungen
 - > ●  Transparente Kommunikation und Wissenstransfer
 - > ●  Klar definierte Rahmenbedingungen
 - > ●  Führungskraft
 - > ●  Aus- und Weiterbildungsangebote
 - > ●  unterstützende Tools und Hilfsmittel
 - > ●  Formen der Belohnung
 - > ●  Motivationsfaktoren
 - > ●  Hemmende organisationale Rahmenbedingungen
 - ▼ ●  Hilfsmittel zur Gestaltung und Entwicklung von Selbstführung
 -  Persönlichkeitstest
 -  Selbstreflexion
 -  Coaching
 -  Feedback
 -  Weiterbildung
 - > ●  Weitere Erkenntnisse
 - > ●  Demographische Angaben