

Die Bedeutung von Self-Leadership in Zeiten des Wandels am Beispiel des Berufsbildes von Chefredakteur:innen und stv. Chefredakteur:innen aus dem deutschsprachigen Raum

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang
Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie
an der Ferdinand Porsche FERNFH

Lisa Hollogschwandtner, BA

01547911

Begutachterin: Mag.a Nina Miklavc

Wr. Neustadt, Mai 2025

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. Ich bestätige zudem, dass ich den Datenschutz einhalte und etwaiges Datenmaterial, das ich im Zuge meiner Masterarbeit gesammelt habe, nach Abschluss meines Studiums unwiderruflich von meinem Datenspeicher lösche.

18. Mai 2025

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

Unterschrift

Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit untersucht die Bedeutung von Self-Leadership in Zeiten des Wandels des eigenen Berufsbildes. Auf Grund der weitreichenden Veränderungen in der Medienbranche, wurde exemplarisch am Beispiel von Chefredakteur:innen und stellvertretenden Chefredakteur:innen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz geforscht. Im Rahmen von 10 teilstandardisierten Expert:inneninterviews konnte zunächst der in der vorangegangenen Literaturarbeit postulierte Wandel durch Aussagen der Befragten belegt werden. Im Anschluss wurden zentrale Aspekte des Self-Leaderships sowie Strategien im Umgang mit durch den Wandel resultierenden Herausforderungen und Chancen behandelt. Die Ergebnisse belegen eine hohe Bedeutung verhaltensorientierter Strategien sowie natürlicher Belohnungsstrategien. Konstruktive Denkstrategien sind in der Praxis weniger bedeutsam, kommen aber im Umgang mit Zielen zu tragen. Die Auswertung der Interviews machte einen Mangel hinsichtlich der bewussten Auseinandersetzung mit dem Thema Self-Leadership deutlich. Ebenso deuten die Ergebnisse auf einen Mangel hinsichtlich der Unterstützung von Führungskräften in den betrachteten Organisationen hin. Auf Grund mangelnder Ressourcen gaben die befragten Expert:innen an, mit Herausforderungen alleine umgehen zu müssen. Die daraus resultierende Aufdeckung ungenutzter Potenziale bildet die Basis für die zentrale Handlungsempfehlung, die aus den Ergebnissen abgeleitet werden kann: Führungskräfte aus organisationaler Sicht zu unterstützen, einen konstruktiven Umgang mit Wandel zu finden, wird als zentral erachtet.

Schlüsselbegriffe: Self-Leadership, Selbstführung, Self-Management, Selbstmanagement, Wandel im Journalismus, Führung

Abstract

This master's thesis explores the significance of self-leadership in times of transformation within one's professional role. Considering the far-reaching changes affecting the media industry, the study focuses on the example of editors-in-chief and deputy editors-in-chief from Austria, Germany, and Switzerland. As part of 10 semi-structured expert interviews, the change postulated in the preceding literature review was initially supported by the statements of the interviewees. Subsequently, key aspects of self-leadership and strategies for addressing the challenges and opportunities arising from this transformation were examined. The findings highlight the particular relevance of behavior-focused strategies and natural reward strategies with respect to self-leadership. While constructive thought strategies play a less prominent role in practice, they do contribute to goal setting and achievement. The analysis also revealed a lack of conscious engagement with the concept of self-leadership among participants. Furthermore, the results indicate insufficient organizational support for leaders within the examined institutions. Due to limited resources, the interviewed experts reported having to manage challenges independently. This identification of untapped potential forms the foundation for the study's central recommendation: Providing organizational support to leaders in cultivating a constructive response to change is regarded as a key priority.

Keywords: Self-leadership, self-leadership, self-management, self-management, change in journalism, leadership

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Erläuterung der Problemstellung und Eingrenzung des Themenfeldes.....	1
1.2	Darlegung der Zielsetzung der Masterarbeit und Formulierung der Forschungsfrage.....	3
1.3	Darstellung des Aufbaus der Arbeit.....	3
2	Theorie.....	5
2.1	Grundlagen der Leadership-Forschung	5
2.1.1	Klassische Führungsstile nach Lewin et al.....	6
2.1.2	Transaktionale und transformationale Führung.....	7
2.1.3	Moderne Ansätze in der Führungsforschung.....	7
2.2	Self-Leadership: Historische Einordnung und theoretischer Kontext.....	11
2.3	Kritische Reflexion des Self-Leadership-Konzeptes	15
2.4	Self-Leadership vs. Self-Management	17
2.5	Self-Leadership-Strategien.....	18
2.5.1	Verhaltensorientierte Strategien	20
2.5.2	Konstruktive Denkstrategien.....	22
2.5.3	Natürliche Belohnungsstrategien.....	24
2.6	Rahmenbedingungen für Self-Leadership.....	25
2.6.1	Organisation und Struktur.....	25
2.6.2	Organisationsentwicklung.....	25
2.6.3	Personalentwicklung.....	27
2.7	Kompetenzen und Rollen von Führungskräften	29
2.8	Motivation und Motivationstheorien.....	31
2.8.1	Selbstbestimmungstheorie (Self-Determination Theory, SDT).....	31
2.8.2	Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie.....	32
2.8.3	Sozial-kognitive Theorie & Selbstwirksamkeit	32

2.8.4	Zielsetzungstheorie (Goal-Setting Theory).....	33
2.9	Aktuelle Rahmenbedingungen im Journalismus.....	33
2.9.1	Wandel durch Digitalisierung.....	35
2.9.2	Herausforderungen durch Künstliche Intelligenz (KI).....	36
3	Methode.....	38
3.1	Studiendesign.....	38
3.2	Gütekriterien qualitativer Forschung.....	39
3.2.1	Forschungsbezogene Vorannahmen im Kontext reflektierter Subjektivität.....	40
3.2.2	Triangulation.....	42
3.3	Instrument.....	43
3.4	Stichprobe.....	45
3.5	Durchführung der Interviews.....	46
3.6	Auswertung der Interviews.....	47
3.6.1	Transkription.....	48
3.6.2	Analyse und Auswertung.....	48
4	Ergebnisse.....	51
4.1	Individuelle Handlungs- und Bewältigungsstrategien.....	51
4.1.1	Struktur & Organisationsfähigkeit.....	53
4.1.2	Umgang mit Fehlern.....	55
4.1.3	Optimismus.....	57
4.1.4	Motivationsstrategien.....	58
4.1.5	Ziele & Zielerreichungsstrategien.....	60
4.2	Entwicklungen im Journalismus & Konsequenzen.....	62
4.2.1	Veränderungsdynamiken im beruflichen Alltag von (stv.) Chefredakteur:innen.....	62
4.2.2	Persönliche Herausforderungen im Wandel.....	67
4.2.3	Chancen im Wandel.....	68
4.3	Strategien in der Begegnung mit Herausforderungen.....	70

4.3.1	Unterstützung von außen	70
4.3.2	Persönliche Strategien & Learnings	72
5	Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse und Ausblick	79
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	79
5.2	Diskussion & Interpretation der Ergebnisse	82
5.2.1	Analyse der empirischen Befunde im Rahmen theoretischer Self- Leadership-Strategien	85
5.2.2	Exkurs: Zwischen Selbstführung und Selbstzweifeln	91
5.2.3	Beantwortung der Forschungsfrage	94
5.3	Kritische Reflexion & Limitationen der Arbeit	95
5.4	Ausblick auf offene & zukünftige Forschungsfragen	96
5.5	Implikationen für die Praxis	97
	Abbildungsverzeichnis	112
	Tabellenverzeichnis	112
	Anhang	

1 Einleitung

1.1 Erläuterung der Problemstellung und Eingrenzung des Themenfeldes

Die zunehmenden Anforderungen in den Bereichen Change-Management und Innovationsfähigkeit der modernen Arbeitswelt lassen sich mit dem Akronym „VUCA“ beschreiben. Bestehend aus den Begriffen „Volatility“ (Volatilität), „Uncertainty“ (Unsicherheit), „Complexity“ (Komplexität) und „Ambiguity“ (Mehrdeutigkeit) gibt der Fachterminus damit Aufschluss über ein Arbeitsumfeld, das zunehmend von Wandel geprägt ist (Bendel, 2021). Mit den Entwicklungen der Covid19-Pandemie und den daraus resultierenden, weitreichenden Veränderungen im gesellschaftlichen Zusammenleben sowie Arbeitsleben löste im Jahr 2020 der Begriff BANI-Welt die VUCA-Welt ab, der die genannte Volatilität und Unsicherheit noch näher beschreibt (Mieszajkina & Ostapińska, 2024, S. 273). Das Akronym steht dabei nach Grabmeier (2020) für

- „Brittle“ (brüchig): Durch die enge Vernetzung moderner Systeme und den Fokus auf Gewinnmaximierung fehlt es an stabilen Schutzmechanismen, sodass selbst vermeintlich sichere Strukturen plötzlich zerbrechen und weltweite Krisenketten auslösen können.
- „Anxious“ (ängstlich): Die wachsende Fragilität der Welt führt zu allgegenwärtiger Angst, die wiederum Hilflosigkeit erzeugt und Entscheidungsfähigkeit lähmt, da jede Option als potenziell falsch wahrgenommen wird.
- „Non-Linear“ (nicht linear): In einer nichtlinearen Welt wird das Prinzip von Ursache und Wirkung bedeutungslos. Unbedeutend erscheinende Entscheidungen können zu unverhältnismäßigen positiven, wie negativen Folgen führen, während große Anstrengungen wirkungslos bleiben können. Ursache und Wirkung hängen zudem zeitlich unbestimmt zusammen.
- „Incomprehensible“ (unverständlich): Das Fehlen linearer Zusammenhänge führt zu Unverständlichkeit, da die Folgen von Entscheidungen teils unlogisch oder gar sinnlos erscheinen. Die Fülle an Daten, die in der modernen Welt zur Verfügung stehen, führt nicht automatisch auch dazu, Antworten auf gegenwärtige Fragestellungen zu finden.

Während diese sich verändernden Rahmenbedingungen grundsätzlich die Gesellschaft kollektiv betreffen, sind einzelne Berufsgruppen besonders stark vom Wandel ihres eigenen Berufsbildes betroffen. Nickel (2016) legt in seiner Arbeit dar, dass sich der Journalismus seit dem Beginn der 1990er Jahre durch den Fortschritt der Digitalisierung mit

Auflagenverlusten im Printbereich konfrontiert sieht, die wiederum zu Einbußen hinsichtlich der Anzeigenerlöse führten.

Diese Entwicklung wurde durch die wirtschaftlich fordernden zurückliegenden Jahre, nicht zuletzt bedingt durch die Folgen der Covid-19-Pandemie, weiter verstärkt. Laut Statista Research Department (2024) steigt die Internetnutzung in Österreich seit Beginn der 2000er Jahre deutlich an. Während im Jahr 2002 rund 37 Prozent der Befragten angaben, in den letzten drei Monaten das Internet genutzt zu haben, waren es 2023 über 95 Prozent.

Die zunehmende Nutzung digitaler Möglichkeiten bringt ein Verschwimmen der Grenzen zwischen einzelnen Medienkategorien mit sich: Gerade im Konsumverhalten von Zeitungen und Zeitschriften ist ein Trend hin zu E-Publishing erkennbar. Gedruckte Ausgaben verlieren zu Gunsten der Online-Portale der Publikationen, wo zusätzlich zu Texten immer häufiger auch neue Darstellungsformen von Inhalten wie Videos oder Podcasts veröffentlicht werden (Harms, 2024).

Den Rückgang der Bedeutung von Printmedien bestätigt auch eine Erhebung von Statistik Austria, die die Nutzung von Medienangeboten in den Jahren 2000 bis 2022 dokumentiert: Die Nettoreichweite der Printpublikationen der österreichischen Tageszeitungen nahm im Erhebungszeitraum konstant ab. Während sich der Wert im ersten Erhebungsjahr noch auf 75,7 Prozent belief, waren es im Jahr 2022 lediglich 52,7 Prozent (Statistik Austria, 2024).

Verlagshäuser sind vor diesem Hintergrund gefordert, ihr Angebot anzupassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Daraus resultieren neue Aufgaben- und Anforderungsbereiche für Journalist:innen, die neben dem gekannten Printprodukt zunehmend mehr Kanäle wie Websites, Newsletter oder Podcasts bespielen sollen. Führungskräfte müssen dabei in der Lage sein, inmitten dieses Wandels des eigenen Berufsbildes Mitarbeiter:innen fähig und erfolgreich zu führen. Dabei liegt die Frage nahe: Gibt es eine unverzichtbare Basis für Führungserfolg?

Bereits 1991 postulierten Manz & Sims (1991, S. 25): "If you want to lead somebody, the first critical step is to lead yourself." Furtner et al. (2012, S. 14) bestätigen dies, wenn sie schließen, Self-Leadership sei eine wichtige Basis für aktives und effektives Führen. Zudem können durch Self-Leadership sowohl im beruflichen als auch privaten Kontext kreativ als auch innovativ außergewöhnliche Leistungen erreicht werden. Entsprechend nimmt Self-Leadership lebenssituationsübergreifend eine wichtige Rolle ein, konkret immer dann, wenn bestimmte Ziele verfolgt oder Leistungen erbracht werden müssen (Furtner, 2017, S. 1).

1.2 Darlegung der Zielsetzung der Masterarbeit und Formulierung der Forschungsfrage

Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel, anhand einer empirischen Studie, konkret in Form von Expert:inneninterviews, einen Beitrag zum aktuellen Forschungsstand der Self-Leadership-Forschung zu leisten. Ziel ist es zu erörtern, wie sich Führungskräfte in Zeiten des Wandels ihres eigenen Berufsbildes selbst führen. Daraus sollen in der Folge praktische Implikationen abgeleitet werden, um künftige Leader:innen dabei zu unterstützen, inmitten aller Herausforderungen der VUCA-Welt sich selbst und weiterführend auch Mitarbeiter:innen kompetent zu führen. Dies gilt einerseits für Führungskräfte im Medienbereich. Andererseits hat die vorliegende Arbeit den Anspruch, Erkenntnisse zu liefern, die auf vielfältige Branchen überlegbar sein sollen.

Die Berufsgruppe der Journalist:innen, konkret Chefredakteur:innen und stellvertretende Chefredakteur:innen (stv. Chefredakteur:innen), wird auf Grund des oben beschriebenen Wandels der Medienlandschaft als besonders spannende Zielgruppe erachtet. Entsprechend soll diese Gruppe exemplarisch für die Beantwortung der vorliegenden Forschungsfrage herangezogen werden, die lautet:

„Wie führen sich Führungskräfte in Zeiten des Wandels des eigenen Berufsbildes selbst, am Beispiel von Chefredakteur:innen und stellvertretenden Chefredakteur:innen aus dem deutschsprachigen Raum?“

1.3 Darstellung des Aufbaus der Arbeit

In einem ersten Schritt wurde der Theorieteil der vorliegenden Arbeit anhand einer Literaturanalyse erarbeitet. Um ein gemeinsames Verständnis der der Forschungsfrage zugrundeliegenden Thematik zwischen der Autorin und den Leser:innen zu garantieren, werden zunächst zentrale Begriffe definiert und der bisherige Forschungsstand überblicksartig dargestellt. Bereits vorhandene Informationsquellen, sogenannte Sekundärdaten, wurden mit Hilfe von Datenbanken und Suchmaschinen gesammelt. Zudem werden auch empirische Ergebnisse aus aktuellen Studien dargelegt.

Basis der Sozialwissenschaften, auch als Wirklichkeitswissenschaften bezeichnet, ist es, dass theoretische Aussagen und Prognosen einer Überprüfung an der Empirie stattfinden. Im vorliegenden Fall wurden zehn halbstrukturierte Leitfadeninterviews mit Expert:innen, Chefredakteur:innen und stv. Chefredakteur:innen aus dem DACH-Raum, durchgeführt. Die Befragungen erfolgten im Sinne einer besseren Vergleichbarkeit alle per Videotelefonat in deutscher Sprache und wurden aufgezeichnet.

Im Anschluss werden die Ergebnisse nach den Grundlagen der Themenanalyse nach Froschauer & Lueger (2003) ausgewertet. Im Diskussionsteil wird die vorliegende Forschungsfrage an den Ergebnissen des theoretischen sowie des empirischen Teils der Arbeit geprüft und folglich beantwortet. Den Abschluss bilden Ausführungen zu Limitationen der Arbeit, möglichen künftigen Forschungsfragen sowie Implikationen für die Praxis.

2 Theorie

2.1 Grundlagen der Leadership-Forschung

Der Begriff Führung wurde in der Literatur bereits weitreichend diskutiert. Entsprechend besteht eine Vielzahl an Definitionen, die Neck, Manz, Houghton & Jeffery (2019, S. 2) als schier endlos beschreiben. Dabei fokussiert der Großteil der vorhandenen Definitionen auf den Einfluss eines Leaders auf eine andere Person, und damit die Führung anderer. Yukl (2010, S. 26) beschreibt Führung exemplarisch als Prozess der Beeinflussung anderer Personen, um ein gemeinsames Verständnis sowie die Akzeptanz für notwendige Schritte zur Erreichung gemeinsamer Ziele sicherzustellen.

Brymer & Gray (2006, S. 13) beschreiben in ihrer Arbeit fünf zentrale Phasen der Leadership-Forschung, die in Abbildung 1 exemplarisch dargestellt werden:

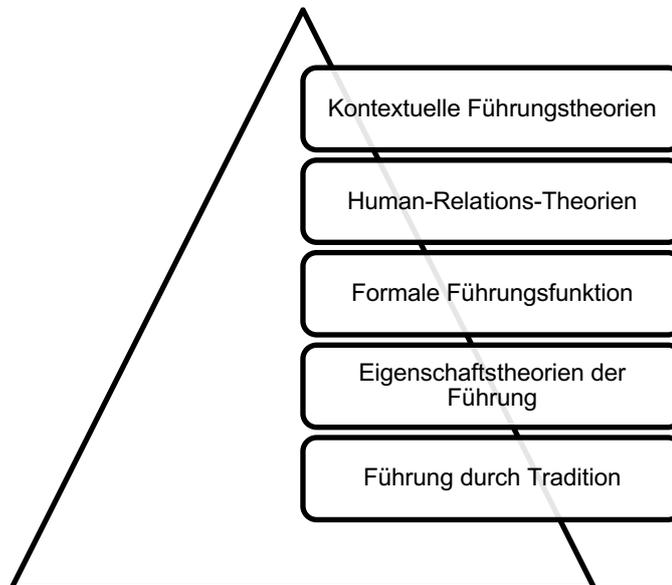


Abbildung 1: Evolution der Leadership-Theorien (eigene Darstellung nach Brymer & Gray (2006, S.13))

Führung durch Tradition beschreibt, in eine Führungsrolle hineingeboren zu werden. In der zweiten Phase der Eigenschaftstheorien der Führung galten jene Personen als Führungskräfte, die bestimmte Eigenschaften und damit Persönlichkeitsmerkmale aufwiesen. Die dritte Phase stellte die formale Definition von Positionen und damit einhergehende Macht in den Fokus. Bei Phase vier, den Human-Relations-Theorien, rückten zwischenmenschliche Beziehungen in das Zentrum der Betrachtung. Hier wurde zudem die Annahme geprägt, dass auch die geführten Personen über Handlungsspielräume

verfügen. Phase fünf beschreibt ein Führungsverständnis, das Umwelteinflüsse miteinbezieht. Führungsverhalten wird damit kontextabhängig (Brymer & Gray, 2006, S. 13 f.).

Dabei muss festgehalten werden, dass sich die einzelnen Phasen nicht gegenseitig abgelöst haben, beziehungsweise der Beginn einer neuen Phase nicht zum Ende anderer Ansätze geführt hat. Vielmehr soll diese Darstellung einen Kontext für und einen Überblick über die diversen Ansätze bieten (Brymer & Gray, 2006, S. 14).

Zwei zentrale Ansätze sollen in der Folge überblicksartig dargestellt werden. Zudem folgen Erläuterungen zu modernen Führungsansätzen.

2.1.1 Klassische Führungsstile nach Lewin et al.

Die klassischen Führungsstile nach Lewin, Lippitt & White (1939) sind der Phase der formalen Führungsfunktion zuzuordnen, da die Theorie davon ausgeht, dass Führung vorrangig über die Ausübung von Macht innerhalb formaler Rollen geschieht.

Die Autoren (1939, S. 273) identifizierten in ihrer Arbeit drei zentrale Führungsstile:

- **Autoritäre Führung:** Entscheidungen werden von der Führungskraft allein getroffen. Aufgaben werden ebenso wie Teamkonstellationen von oben vorgegeben. Die Führungskraft koordiniert und leitet an, partizipiert selbst aber nicht aktiv an der Umsetzung.
- **Demokratische Führung:** Mitarbeiter:innen werden von der Führungskraft aktiv in Entscheidungsprozesse einbezogen. Gemeinsame Ziele werden definiert, Führungsaufgabe ist es, Hilfestellungen zur Zielerreichung zu geben. Dabei werden keine konkreten Aufgaben verteilt, sondern Handlungsoptionen aufgezeigt. Teams können sich selbstständig bilden, auch die Aufgabenverteilung erfolgt als gemeinschaftlicher Prozess. Die Führungskraft erachtet sich selbst als Teil des Teams, ohne übermäßig viele Aufgaben selbst zu erledigen.
- **Laissez-faire Führung:** Entscheidungen werden auf Gruppenebene sowie individueller Ebene gänzlich eigenständig getroffen. Die Führungskraft unterstützt auf Anfrage, zeigt von sich aus aber keine Initiative. Die Festlegung und Zuteilung der Arbeitsaufgaben erfolgen gänzlich ohne Einbezug der Führungskraft. Diese beteiligt sich nicht aktiv an der Umsetzung und greift damit kaum in das Geschehen ein.

Diese Unterscheidung findet sich erstmals in der Studie „Patterns of aggressive behavior in experimentally created ‚social climates‘“ (Lewin et al., 1939), die die Auswirkung unterschiedlicher Führungsstile auf Gruppendynamiken sowie das Arbeitsverhalten der Individuen innerhalb einer Organisation analysierte. Die Ergebnisse machen den Schluss

zulässig, dass Zufriedenheit und Eigeninitiative seitens Mitarbeiter:innen am stärksten durch einen demokratischen Führungsstil gefördert werden. Autoritäre Führung steigert Leistung kurzfristig, führt langfristig aber zu Unzufriedenheit.

2.1.2 Transaktionale und transformationale Führung

Eine weitere Kategorisierungsmöglichkeit von Führungsstilen bildet die Unterscheidung zwischen transaktionaler und transformationaler Führung (Judge & Piccolo, 2004), die sich den kontextuellen Führungstheorien zuordnen lässt. Gemäß Judge & Piccolo (2004, S. 116) existieren beide Stile kaum in Reinform, vielmehr seien in gelebten Unternehmenskulturen meist Mischformen präsent.

Transaktionale Führung betrachtet sämtliche Prozesse innerhalb einer Organisation auf Grundlage expliziter oder impliziter vertraglicher Beziehungen. Führung fußt dabei auf einem Austauschverhältnis zwischen der Führungskraft und den Mitarbeiter:innen. Aufgaben, Arbeitsbedingungen, Regeln und Vergütungsmodelle sind klar kommuniziert. Leistung wird durch Belohnung motiviert, Abweichungen werden bestraft. Beziehungen sind kurzfristig, Eigeninteressen werden stärker verfolgt als Teaminteressen. Entsprechend wird Zusammenarbeit auch nur dann fokussiert, wenn sich diese „lohnt“. Die Mitarbeiter:innenbindung an die Organisation ist niedrig (Judge & Piccolo, 2004, S. 116).

Transformationale Führung hingegen setzt auf Sinnbetonung der Arbeit und baut auf langfristigen Beziehungen sowie gegenseitigem Vertrauen auf. Sie kann auf einer bestehenden transaktionalen Kultur aufbauen beziehungsweise diese ergänzen. Führungskräfte fungieren als Mentor:innen sowie Vorbilder und sind bemüht, die persönliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter:innen zu fördern. Die Kultur ist als wertebasiert zu bezeichnen. Kommunikation ist zentral: Ziele, Visionen und Herausforderungen werden auf allen Ebenen transparent besprochen (Judge & Piccolo, 2004, S. 116 ff.).

2.1.3 Moderne Ansätze in der Führungsforschung

2.1.3.1 Agilität als Führungsprinzip

Die zunehmende Komplexität und Dynamik in der Arbeitswelt erfordern einen flexibleren Zugang zum Thema Führung. Agilität ist dabei ein zentraler Begriff. Grimm & Tokarski (2022, S. 226 f.) stellen die Vielzahl an Definitionen des Begriffs Agilität fest, die sich in der Literatur finden lässt. Gemeinsam ist den Ansätzen das Verständnis, dass agile Organisationen fähig sind, sich schnell an sich verändernde Umweltbedingungen anzupassen. In früheren Definitionen wird dabei häufig von einem reaktiven Begegnen von Veränderungen ausgegangen, was bedeutet, dass sich Organisationen erst anpassen, wenn Veränderungen bereits stattgefunden haben. Neuere Ansätze gehen von

Proaktivität aus: Relevante Veränderungen werden antizipiert (Grimm & Tokarski, 2022, S. 226 f.).

Nach McManus, Seville, Brunsdon & Vargo (2007, S. 3) unterscheiden sich resiliente Organisationen in drei Aspekten von nicht-resilienten Organisationen:

- Ein stärkeres Bewusstsein für sich selbst, wichtige Stakeholder sowie das eigene Geschäftsumfeld.
- Ein höheres Wissen hinsichtlich eigener Schwächen und deren potenziellen Auswirkungen auf die eigene Organisation.
- Die Fähigkeit, sich an veränderte Rahmenbedingungen durch innovative Ansätze anzupassen beziehungsweise die Fähigkeit, bereits vorhandene Skills insoweit anzupassen, dass diese den Umgang mit neuen Situationen erleichtern.

Im Kontext des Wandels hin zu einem agileren Mindset, ist auch das Verständnis von Führung im Wandel begriffen. Dabei betreffe Führung nach Hunziker & Steiner (2022, S. 143) nicht nur Führungskräfte im hierarchischen Sinn: Auch Mitarbeiter:innen müssen und dürfen die Rolle einer Führungskraft einnehmen. Damit steht Agilität in engem Zusammenhang mit Self-Leadership.

Nach Hofert (2018, S. 116 ff.) lassen sich vier Führungsrichtungen differenzieren:

- „Führung von oben“ umfasst die Kommunikation von Visionen und dient dazu, einen Rahmen vorzugeben. Die Aufgabe ist kommunikativ, nicht kontrollierend. Im Kontext eines agilen Mindsets ist es zentral, Mitarbeiter:innen die Transformationsvision zu vermitteln und positive Gefühle (z.B. Neugierde) zu steigern, negative Gefühle (z.B. Ängste) zu verringern.
- „Führung von der Seite“, auch als laterale Führung bezeichnet, beschreibt Führung, die Motivation und Teamentwicklung miteinbezieht. Je nach Selbstständigkeit und Grad der Motivation wird der Führungsstil dabei angepasst. Bei hoher Ausprägung von Selbstständigkeit und Motivation ist der Führungsansatz dienstleistend. Es geht darum Hindernisse zu beseitigen. Bei niedriger Selbstständigkeit und Motivation sind Coachingansätze sowie feste Strukturen zielführend.
- „Führung von unten“ beschreiben Initiativen von Mitarbeiter:innen, die selbst innovative Ideen einbringen. Der Grad der Funktion als „Führung“ ist hier abhängig von der Umsetzung.
- „Führung aus der Mitte“ ist Self-Leadership. Dabei nehmen Individuen auf sich selbst Einfluss.

Selbstführungskompetenzen werden damit zur notwendigen Voraussetzung für die Entwicklung von Individuen. Damit ist der Schluss zulässig, dass Self-Leadership als

zentraler Hebel in der Veränderung des persönlichen Mindsets erachtet werden kann und Selbstführung damit als Ermöglicher für einen Wandel hin zu mehr Agilität wirkt (Hofert, 2018, S. 123 ff.).

Die zentrale Veränderung für Führungskräfte liegt darin begründet, dass Führung an keinen Führungsansatz mehr gebunden ist. Dies bringt weitreichende Herausforderungen mit sich, denn es gilt situationsabhängig und flexibel zu entscheiden, welcher Ansatz im konkreten Moment zielführend ist (Hunziker & Steiner, 2022, S. 144).

Empirische Studien belegen, dass wirksame agile Führung in Zusammenhang mit einem gemeinsamen Tragen von Verantwortung, starker Identifikation von Teams mit ihrer Arbeit sowie einer Balance zwischen traditionellen und neue Organisationskulturen steht (Gren & Ralph, 2022).

Für Grimm und Tokarski (2022, S. 248 f.) markiert agile Führung einen Paradigmenwechsel – weg von hierarchischen Strukturen hin zu einer Kultur der geteilten Verantwortung. Führungskräfte agieren dabei zunehmend als Coaches und weniger als Alleinentscheider:innen.

2.1.3.2 Positive Leadership & das PERMA-Modell

Positive Leadership konzentriert sich auf die Förderung von Stärken, Sinnhaftigkeit und Wohlbefinden im Arbeitskontext. Es ist somit ein ergänzender Führungsansatz zum „klassischen“ (meist defizitorientierten) Führen, der darauf fokussiert ist, Verantwortung zu übernehmen, Stärken bei sich und Wohlbefinden in Teams im Blickfeld zu behalten, auf Empathie und Authentizität zu setzen, sowie den eigenen Standpunkt als Führungskraft kritisch zu reflektieren (Teufl, 2022, S. 120).

Als theoretische Grundlage kann das PERMA-Modell von Seligman (2011) erachtet werden. Dabei steht das Akronym für folgende Aspekte (Seligman, 2011, S. 16 ff.):

- Positive Emotion: Positive Gefühle wie Freude, Dankbarkeit, Hoffnung oder Zufriedenheit steigern das persönliche Wohlbefinden und erleichtern so den Umgang mit Stress.
- Engagement: Engagement ist eng mit der vollständigen Entfaltung in einer Tätigkeit und damit dem „Flow-Zustand“ verknüpft. Gelangen Individuen in diesen Zustand hat dies starke Auswirkungen auf ihr Glücksempfinden.
- Relationships: Positive Beziehungen und soziale Verbundenheit sind entscheidende Faktoren für psychisches Wohlbefinden.
- Meaning: Die subjektive Wahrnehmung von Sinn in der eigenen Tätigkeit fördert langfristige Zufriedenheit.

- Accomplishment: Zentral für persönliches Wohlbefinden ist zudem das Streben nach Zielen, Wachstum und Erfolg.

Teufl (2022, S. 123) betont, dass Führungskräfte durch positive Leadership positive Effekte auf Ebene der Mitarbeiter:innenzufriedenheit, des Unternehmenserfolgs, des familiären Wohlbefindens sowie auf persönlicher Ebene erzielen können.

Malinga, Standler & Nell (2019, S. 211 f.) nennen vier zentrale Aufgaben für Führungskräfte im Kontext von positive Leadership: Einerseits ist es essenziell, ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich Mitarbeiter:innen unterstützt und gestärkt fühlen. Darüber hinaus sind Führungskräfte angehalten, positive Beziehungen durch die Förderung von Teamwork und Vertrauen zu garantieren. Den dritten Punkt bildet das Streben nach Resultaten und das Bestärken besonderer Leistungen. Führungskräfte haben vor diesem Hintergrund hohe Erwartungen an ihre Mitarbeiter:innen, unterstützen und fördern sie aber auch entsprechend. Als abschließender Punkt ist positive Kommunikation zu nennen, die positive Leader aktiv forcieren.

Positive Leadership erfordert von Führungskräften ein hohes Maß an Optimismus, Altruismus, Fairness sowie Motivationsfähigkeit (Malinga et al., 2019, S. 209 ff.).

2.1.3.3 E-Leadership

Digitalisierung ist als wichtiger Treiber der Veränderungen im Führungsalltag zu erachten und verändert die Anforderungen an Führungskräfte grundlegend. Nach Avolio & Kahai (2003, S. 325 f.) bezeichnet E-Leadership eine Form der Führung, bei der die Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen durch fortschrittliche Informationstechnologien ermöglicht wird. Führung findet dabei auf Distanz statt. Führungskräfte sind gefordert, durch kompetenten Einsatz von Medientechnologien trotz Distanz Präsenz zu zeigen und ihre Mitarbeiter:innen zu motivieren. Führung darf dazu nicht nur informierenden, sondern muss auch inspirierenden Charakter haben.

Die Autoren geben vier wesentliche Handlungsempfehlungen für E-Leader (Avolio & Kahai, 2003, S. 331 ff.):

- „Balance the Traditional with the New“: E-Leader sind gefordert bewährte und neue Wege der Kommunikation mit Mitarbeiter:innen in eine Balance zu bringen. Wichtig ist dabei ein Verständnis für die grundlegenden Unterschiede zwischen face-to-face und digitaler Kommunikation. Auf digitalem Weg ist die Chance für Missverständnisse erhöht, was klare Kommunikation essenziell macht.

- „Communicate Your Intent“: Die Fülle an heute zugänglichen Informationen kann zu Verwirrung führen. E-Leader sind gefordert ihre Absichten klar zu kommunizieren und Mitarbeiter:innen dazu zu befähigen, eigene Entscheidungen zu treffen.
- „Use the Technology to Reach Out and Touch Others“: Digitale Medien bieten Führungskräften neue Möglichkeiten der Interaktion, deren strategische Nutzung entscheidend dafür ist, stabile und breit gefächerte Beziehungsnetzwerke in und außerhalb der Organisation zu etablieren und langfristig zu erhalten.
- „Use the Technology to Deal with Greater Workforce Diversity“: Elektronische Medien können dazu beitragen, individuelle Unterschiede im Gruppenkontext in den Hintergrund rücken zu lassen und ein Gemeinschaftsgefühl zu steigern. Dabei sind Führungskräfte gefordert, im digitalen Kontext bewusst inklusive Sprache zu forcieren, um ein Gefühl der Einheit zu stärken.

Kollmann (2020, S. 28) postuliert fünf zentrale Anforderungen an Führungskräfte im digitalen Kontext: den Umgang mit Komplexität, den Umgang mit flachen Hierarchien sowie New Work, das Gestalten von hybriden Arbeitskulturen zwischen On- und Offline-Welt, das Steuern von virtuellen Teams sowie den Umgang mit disruptivem Wandel.

Auf Kompetenzen von Führungskräften im Kontext von Self-Leadership sowie vor dem Hintergrund der modernen Arbeitswelt wird in Kapitel 2.7 vertiefend eingegangen.

2.2 Self-Leadership: Historische Einordnung und theoretischer Kontext¹

Als wichtige Basis, um Self-Leadership-Prozesse zu verstehen und die eigenen Self-Leadership-Praktiken zu verbessern erachten Neck et al. (2019, S. 2) das Verständnis, dass Führung kein rein externer Prozess ist, sondern dass Individuen auch in der Lage sind, sich selbst zu führen. Vor diesem Hintergrund gewinnt in der modernen Führungsforschung das Konzept der Selbstführung zunehmend an Bedeutung (Goldsby, Goldsby, Neck, Neck & Mathews, 2021, S. 1). Self-Leadership beschreibt dabei die Fähigkeit zur Selbstführung, konkret den Prozess, sich selbst insofern zu beeinflussen, dass Hindernisse auf den Weg zu einer Zielerreichung überwunden werden.

Als zentraler Unterschied zwischen Leadership und Self-Leadership ist damit der Fokus der Einflussnahme, extern beziehungsweise intern, zu nennen. Trotz dieser Abgrenzung

¹ Dieses Kapitel wurde im Rahmen der Lehrveranstaltung ACW501-Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten erstellt und der ESA 1 entnommen.

besteht ein enger Zusammenhang beider Theorien: Manz & Sims (1991) erachten Self-Leadership gar als Kern jeglicher Form von Führung: Zunächst müssen Personen in der Lage sein, sich selbst effektiv zu beeinflussen, bevor sie andere Menschen wirksam leiten können. Furtner, Baldegger & Rauthmann (2012) bestätigten in ihrer Arbeit, dass effektive Selbstführung als Grundlage für erfolgreiche Führung zu erachten ist.

Als Start der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Self-Leadership, zu Deutsch Selbstführung, ist der Artikel „Self-leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations“ (Manz, 1986) zu erachten. Self-Leadership wird dabei als Erweiterung des Selbstmanagements beschreiben und verstanden. Laut Manz (1986) handelt es sich bei Self-Leadership um einen Prozess, im Rahmen dessen Individuen ihr eigenes Verhalten kontrollieren. Diese Selbstbeeinflussung beziehungsweise Selbstführung fußt auf der Verwendung spezifischer Verhaltensstrategien sowie kognitiver Strategien.

Es ist festzuhalten, dass die Self-Leadership-Forschung auf zahlreichen wissenschaftlichen Disziplinen und Theorien aufbaut. Nennenswert scheinen hier zunächst die Theorie der intrinsischen Motivation (Deci, 1975) sowie die Sozial-kognitive Lerntheorie nach Bandura (1986). Letztere besagt, dass sich Verhalten, Kognition und Umwelt wechselseitig beeinflussen. Damit wird das Verhalten sowohl durch interne Mechanismen als auch durch das externe Umfeld beeinflusst und umgekehrt. Mit dem bereits 1977 vorgestellten Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung (Bandura, 1977) erweiterte der Psychologe den behavioristischen Denkansatz eines reinen Reiz-Reaktions-Schemas, da er zur Erklärung des Verhaltens auch kognitive Faktoren berücksichtigte, die zuvor der nicht zugänglichen „Black Box“ zugeordnet waren (Krapp & Ryan, 2002, S. 55 f.).

Während sich Selbstmanagement, basierend auf der Sozial-kognitiven Theorie von Bandura (1986), auf Zielerreichung durch die Steuerung von Gedanken, Verhalten und Umwelt konzentriert, erweitert Selbstführung dieses Konzept nun noch einmal weiter, indem es auch das Wohlbefinden und den Sinn im Leben betont (Goldsby et al., 2021, S. 2 f.).

Im Kontext der positiven Psychologie (Seligman & Csikszentmihalyi, 2014) legt Self-Leadership den Fokus auf jene Bedingungen und Prozesse, die zum optimalen Funktionieren von Menschen, Gruppen und Institutionen beitragen (Gable & Haidt, 2005, S. 104). Dem Begriff immanent ist damit nicht nur das Streben nach einer Zielerreichung, sondern auch nach einem Wohlbefinden des Individuums.

Selbstwirksamkeit und Selbstkontrolle sind eng mit Selbstmanagement verbunden (Stewart, Courtright & Manz, 2019, S. 48). Thoresen & Mahoney (1974, S. 12) definieren

Selbstkontrolle wie folgt: „Eine Person zeigt Selbstkontrolle, wenn sie in der relativen Abwesenheit unmittelbarer äußerer Zwänge ein Verhalten an den Tag legt, dessen bisherige Wahrscheinlichkeit geringer war als die alternativer Verhaltensweisen.“

Fußend auf dieser Definition fokussierten die ersten Forschungen zum Selbstmanagement die Theorien des sozialen Lernens und der Verhaltensmodifikation (Bandura, 1986; Manz & Sims, 1980). Im Zentrum standen vor allem verhaltensbezogene und kognitive Selbstbeeinflussungsstrategien (Luthans & Davis, 1979; Manz & Sims, 1980). Beispiele für verhaltensbezogene Strategien, die in der Literatur diskutiert werden, sind das Setzen von eigenen Zielen, Selbstbelohnung, Selbstkritik und Selbstbeobachtung. Als kognitive Strategien sind beispielsweise Selbstbeeinflussung durch Überzeugungen oder Annahmen, mentale Bilder und Selbstgespräche zu nennen.

Spätere Literatur zu Self-Leadership stützte sich auf die früheren Erkenntnisse (Bandura, 1986; Thoresen & Mahoney, 1974), ging aber über den primären Fokus auf das Verhalten hinaus, in dem auch Kognition und intrinsische Belohnungen stärker berücksichtigt wurden (Neck, Houghton & Manz, 2024).

Carver & Scheier (1982) postulieren, fußend auf der Kontrolltheorie, die persönliche Kontrolle als zentrale Determinante des motivationalen Geschehens erachtet, dass der Selbstführungsprozess dann beginnt, wenn eine Person ihren aktuellen Zustand mit einem selbstgesetzten Standard vergleicht. Die Abweichung zwischen dem gesetzten Standard und dem aktuellen Zustand wird bewertet, und die individuellen Verhaltensweisen werden in der Folge entsprechend angepasst, um die Diskrepanz zu reduzieren. Dieser Prozess stellt einen zentralen Aspekt organisatorischer Kontrolle dar: Auch wenn Individuen in hierarchischen Strukturen agieren, liegt die Wahl, wie sie auf externe Einflüsse reagieren, letztlich bei Ihnen.

Abbildung 2 verdeutlicht den Prozess bildlich:

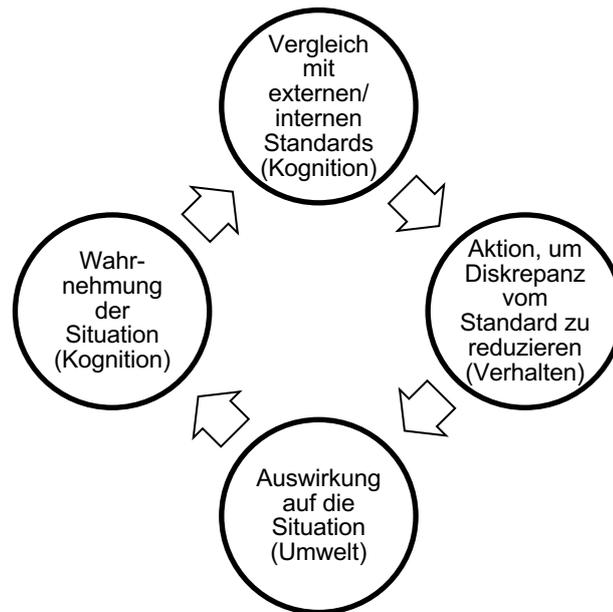


Abbildung 2: Self-Leadership – kontrolltheoretische Sichtweise (eigene Darstellung nach Manz (1986))

Neben der Betrachtung von Self-Leadership auf individueller Ebene, hat sich in der Literatur zudem ein Interesse an der Bedeutung von Selbstführungsprozessen auf Teamebene entwickelt.

Arbeiten in diesem Bereich bauen weitgehend auf Arbeitsgestaltungstheorien wie der soziotechnischen Systemtheorie (Cummings, 1978) auf, die an Stelle von Individuen Teams als grundlegende Analyseeinheit in Organisationen erachtet. Unter Berücksichtigung der Kontrolltheorie, ergänzt um die soziotechnische Systemtheorie, steht im Kontext der Selbstführung von Teams die Frage im Zentrum, ob die Kontrolle über Arbeitsstrategien, Standards und Prozesse intern im Team liegt oder von einem externen Vorgesetzten bestimmt wird. Es wird damit erforscht, ob die Regulierung intern oder extern stattfindet.

Da die vorliegende Arbeit auf Self-Leadership bei Individuen fokussiert, soll hier auf die Erkenntnisse auf Team-Ebene nicht näher eingegangen werden.

Zusammenfassend lässt sich damit feststellen, dass Self-Leadership historisch als Konzept in den 1980er Jahren entstand und in den folgenden Jahrzehnten sukzessiv weiterentwickelt wurde. Die Basis bildeten dabei bestehende Theorien zur Selbststeuerung und -motivation, jüngere Forschung stellt zunehmend auch die psychologische Dimension von Wohlbefinden und Sinn in das Betrachtungszentrum.

2.3 Kritische Reflexion des Self-Leadership-Konzeptes

Für Stewart et al. (2018, S. 48) wirft Self-Leadership, zu Deutsch Selbstführung, zahlreiche Fragen hinsichtlich traditioneller Annahmen im Bereich des Organisationsverhaltens sowie der Organisationspsychologie auf. Man könne gar von einem Oxymoron, und damit der Vereinigung zweier grundsätzlich gegensätzlicher Begriffe sprechen, was daran liege, dass in einer Mehrheit der Definitionen des Begriffs Führung sich mehr als eine Person in einem „Prozess der gegenseitigen Beeinflussung“ befinde. Simpler gesagt kann Führung nach dieser Auffassung nur dann stattfinden, wenn es neben einer führenden Person auch mindestens eine geführte Person gibt.

Selbstführung präsentiert einen Gegenentwurf zu dieser Grundannahme und ist definiert als „Prozess der Selbstbeeinflussung“ (Manz, 1983, S. 5). Demnach kann eine Person gleichsam die Rolle des/der Leader:in wie des/der Geführten einnehmen.

Stewart, Courtright & Manz (2011, S. 193 f.) kommen in ihrer Multilevel Review zum Schluss, dass Selbstführung auf individueller Ebene im Allgemeinen als vorteilhaft anzusehen ist, auf Teamebene sei der Effekt kontextabhängig. So steht die individuelle Selbstführung in sämtlichen Befunden in Zusammenhang mit höherer individueller Leistung (Frayne & Geringer, 2000), Arbeitszufriedenheit (Neck & Manz, 1996; Uhl-Bien & Graen, 1998), Selbstwirksamkeit (Prussia, Anderson & Manz, 1998) und langfristigen beruflichen Erfolg (Murphy & Ensher, 2001). Darüber hinaus lässt sich ein Zusammenhang zwischen Selbstführungskompetenz und geringerer Abwesenheit (Frayne & Latham, 1987) sowie geringerer arbeitsbedingter Angstreaktionen (Saks & Ashforth, 1996) feststellen.

Auf Teamebene fallen die Ergebnisse diverser aus: So stellen beispielsweise Cohen & Ledford (1994) sowie Stewart & Barrick (2000) positive Auswirkungen der Selbstführungskompetenzen auf die Teamleistung fest. Devaro (2006) kommt zum Schluss, dass keine Zusammenhänge erkennbar sind. Mueller & Cordery (2018) gehen gar von einem negativen Zusammenhang zwischen Selbstführungskompetenzen und der Zufriedenheit sowie dem Engagement in Teams aus. Houghton et al. (2003, S. 29 f.) betrachten in ihrer Arbeit die Bedeutung von Selbstführungskompetenzen im Kontext einer zunehmend technologieorientierten Geschäftswelt, die flexible Organisationen fordert. Dezentrale Organisationsstrukturen gewinnen an Bedeutung und erfordern Eigenständigkeit der Teams, was eine gesteigerte Bedeutung von Selbstführung bedeutet. Selbstführungsstrategien wirken positiv auf die Selbstwirksamkeitsüberzeugung der Teammitglieder, was eine positivere Einstellung gegenüber gemeinsamer Führung bedingt. Eine wichtige Aufgabe der Führungskräfte ist es vor diesem Kontext, die eigenen

Mitarbeiter:innen beziehungsweise Teammitglieder dabei zu unterstützen, ihre Selbstführungsfähigkeiten weiter zu entwickeln. Houghton et al. (2003) sprechen in diesem Zusammenhang von „SuperLeadership“ und verstehen darunter ein Führungsmodell, das effektive Selbstführung und letztlich auch geteilte Führung innerhalb der Teams fördert. Organisationen, die Empowerment und geteilte Führung in den Fokus des eigenen Handelns stellen, werden, so die Prognose der Autoren, vor den Herausforderungen der modernen Arbeitswelt nicht nur weiterbestehen, sondern florieren.

Während das Forschungsinteresse an Self-Leadership vor den Rahmenbedingungen der VUKA- beziehungsweise BANI-Welt steigt, gibt es zunehmend auch kritische Stimmen, denen an dieser Stelle Beachtung geschenkt werden soll. So betonen Balz & Heisig (2022, S. 197) die Gefahr einer „individualistischen Überhöhung“ des Self-Leadership-Begriffs bei unreflektierter Anwendung. Damit meinen die Autor:innen konkret, dass Selbstführung ausschließlich als Resultat der persönlichen Fähigkeiten, Kompetenzen und der Eigenmotivation erachtet wird und diese als einzige Ressourcen für Führungsverhalten verstanden werden.

Seliger (2008, S. 42 f.) betont die Wichtigkeit eines ausbalancierten Verhältnisses zwischen Selbstführung, Mitarbeiter:innenführung und organisationaler Führung. Dabei zielt sie vor allem auf das Spannungsfeld ab, das im Kontext von Self-Leadership bei der Priorisierung von Ansprüchen der Organisation und jenen der Mitarbeiter:innen entsteht. Zudem sei eine Passung der Form der Selbstführung mit dem organisationalen Kontext sowie Kolleg:innen und damit Kooperationspartner:innen entscheidend.

Nach Müller, Sauerland & Raab (2018, S. 129 ff.) gelte es im Kontext von Self-Leadership immer auch die Beziehung zwischen beruflichem Handeln und anderen Lebenskontexten miteinzubeziehen. Eine Überidentifikation mit dem beruflichen Ich sei gefährlich, da daraus eine Distanzierung zum Self-Leadership resultieren könne. Individuen würden sich dann der Arbeitslogik unterwerfen (Balz & Heisig, 2022, S. 198).

Als wohl häufigste Kritik am Konzept des Self-Leaderships ist die Auffassung zu nennen, dass es sich nur unscharf von klassischen Motivationstheorien unterscheiden lässt. Selbstführungs-Strategien zielen darauf ab, die persönliche Wirksamkeit im Kontext einer Zielerreichung zu steigern, sie basieren aber auf bereits bestehenden Konzepten der Motivation und Selbstbeeinflussung. Kritiker (Markham & Markham, 1995) bezweifeln deshalb die Eigenständigkeit des Konzeptes. Es handle sich lediglich um eine Neuverpackung bekannter Konstrukte (Neck & Houghton, 2006, S. 274 f.).

2.4 Self-Leadership vs. Self-Management

Um die Abgrenzung der Begriffe Self-Leadership und Self-Management zu verdeutlichen, soll zunächst eine Definition beider Konstrukte erfolgen.

Der Begriff Management hat seinen Wortursprung im lateinischen „manus“ beziehungsweise „manu agere“, was zu Deutsch Hand beziehungsweise Handanlegen bedeutet. Neuere Herleitungen gehen zudem von einem Zusammenhang mit dem italienischen „maneggiare“ aus, was als „an der Hand führen“ übersetzt werden kann. Während in der Lehre zu Wirtschafts- beziehungsweise Sozialwissenschaften keine allgemeingültige Definition des Begriffs existiert, lassen sich dennoch zwei zentrale Perspektiven ausmachen: Einerseits eine funktionale Perspektive, in der Management als leitende Tätigkeit verstanden wird, andererseits eine institutionelle Perspektive, in der das Management als leitendes Organ eine beobachtende Rolle einnimmt (Haric, 2018).

Als Begründer der Managementlehre gilt Peter Drucker, der 1954 in „The Practice of Management“ den Manager gar als „dynamisches, lebensgebendes Element jedes Unternehmens“ betrachtet (Drucker, 2010, S. 3).

Erweitert um den Vorsatz „Self-“ steht „Self-Management“ für eine Managementpraxis, die nicht von einer äußeren Instanz übernommen wird, sondern von der Person selbst getätigt werden muss.

Auch Maccoby (2000, S. 57) spricht die funktionale Perspektive des Managementbegriffs an, wenn er feststellt: „Management is a function that must be exercised in any business, whereas leadership is a relationship between leader and led that can energize an organization.“

Diese Aussage lässt bereits den Unterschied zwischen (Self-)Management und (Self-)Leadership deutlich werden. Für Stewart, Courtright & Manz (2011, S. 190) ist Self-Management jener Prozess, der zu einem vorgegebenen Ziel führt. Es geht vorrangig um die Frage, „wie“ Arbeit ausgeführt werden soll. Welchen Zweck diese Arbeit hat, ist in diesem Kontext irrelevant, entscheidend ist vor allem extrinsische Motivation. Self-Leadership hingegen ist abhängig von intrinsischer Motivation (Manz, 1986, S. 589; Stewart et al., 2011, S. 190) und extrinsischen Anreizen (Stewart et al., 2011, S. 190). Das sich selbst führende Individuum hat Einfluss auf das „Was“, „Wie“ und „Warum“ seiner Tätigkeit.

Abbildung 3 verdeutlicht die Unterscheidung zusätzlich:

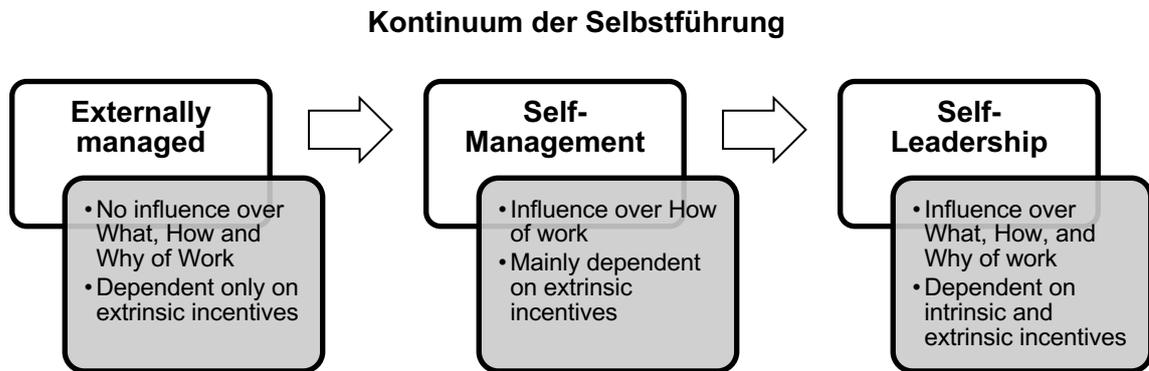


Abbildung 3: Kontinuum der Selbstführung (eigene Darstellung nach Stewart et al. (2011, S. 190))

Nach Manz & Simms (1991, S. 23) kann Self-Leadership als jener Einfluss erachtet werden, den ein Individuum auf sich selbst ausübt, um jene Selbstmotivation und -steuerung zu erreichen, die benötigt wird, um eine gewisse Leistung erbringen zu können. Es handelt sich um eine Kombination diverser kognitiver Strategien sowie Verhaltensstrategien, die der Steigerung der individuellen Effektivität dienen. Wichtig scheint an diesem Punkt noch festzuhalten, dass Self-Leadership nicht nur in Führungspositionen eine Bedeutsame Rolle einnimmt: Auch hinsichtlich der Effektivität von Mitarbeiter:innen sind Selbstführungskompetenzen entscheidend (Manz & Sims, 1991, S. 23).

Zusammenfassend kann damit festgehalten werden, dass sich Self-Leadership mit den Fragen befasst, was getan werden soll, warum die Aufgaben zu erledigen sind und wie dies erfolgen soll. Während Selbst-Management-Prozesse in hohem Ausmaß extrinsisch motiviert sind, stehen bei Self-Leadership intrinsische Motivatoren im Vordergrund. Externe Einflüsse sind hier weniger bedeutsam, kommen aber in gewissen Fällen dennoch zu tragen. Als Beispiel sind hier Ermutigungen seitens einer Führungskraft zu nennen, die wiederum intrinsische Belohnungsmöglichkeiten sowie externe Anreize schaffen (Stewart et al., 2011, S. 188ff.).

2.5 Self-Leadership-Strategien

Wie bereits in Kapitel 2.2 dargestellt, ist die sozial-kognitive Lerntheorie (Bandura, 1986) als wichtige theoretische Basis zur Self-Leadership-Forschung zu betrachten (Stewart et al., 2019, S. 48).

Diese beschreibt das Bestehen von reziproken Wechselwirkungen zwischen persönlichen, umweltbezogenen und verhaltensbezogenen Einflussfaktoren. Zur Verdeutlichung dient Abbildung 4:

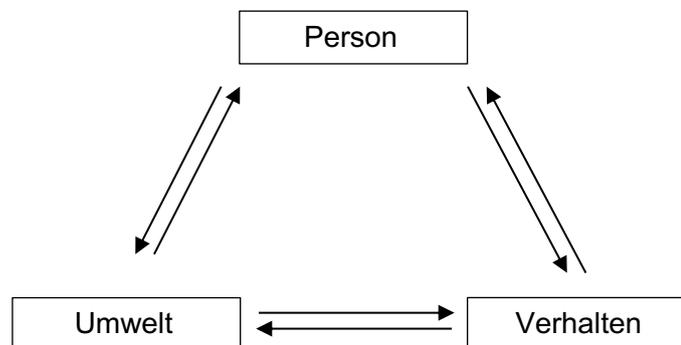


Abbildung 4: Wechselwirkungen gemäß der sozial-kognitiven Lerntheorie (eigene Darstellung nach Bandura (1986))

Zum Umgang mit diesen Faktoren beziehungsweise zur Kontrolle dieser, können Personen auf fünf Fähigkeiten zurückgreifen (Stajkovic & Luthans, 2002, S. 128ff.):

- Symbolisierungsfähigkeit (Symbolizing): Die Fähigkeit zur Symbolisierung ermöglicht es, sich an die Umwelt anzupassen. Durch die Verwendung von Symbolen können visuelle Erfahrungen in interne kognitive Modelle übersetzt werden, die in der Folge als Leitfaden für zukünftige Handlungen dienen. Im Rahmen der Symbolisierung verleihen Individuen ihren Erfahrungen Struktur und andauernde Bedeutung.
- Vorausschauendes Denken (Forethought): Menschen reagieren nicht nur auf ihre Umwelt, sie regulieren sich durch vorausschauendes Denken auch selbst. Dies geschieht konkret, indem Handlungspläne für die nahe Zukunft entwickelt, wahrscheinliche Konsequenzen einer Handlung antizipiert und entsprechende Ziele gesetzt werden. Durch das gedankliche Vorwegnehmen der Zukunft, wird das Handeln proaktiv gesteuert.
- Stellvertretendes Lernen (Vicarious Learning): Gemäß der sozial-kognitiven Lerntheorie erfolgen Lernprozesse zu einem großen Teil stellvertretend durch die Beobachtung des Verhaltens sowie der Konsequenzen des Verhaltens anderer. So können riskante Trial-and-Error-Versuche vermieden werden. Je komplexer eine Handlung und je höher die Fehleranfälligkeit, desto wichtiger wird stellvertretendes Lernen an kompetenten Vorbildern.
- Selbstregulationsfähigkeit (Self-regulatory Capability): Menschen orientieren sich nicht ausschließlich an den Erwartungen oder Wünschen anderer, sondern

steuern ihr Verhalten durch Vergleichsprozesse zwischen individuell definierten Standards und Abweichungen davon im tatsächlichen Verhalten. Diese Bewertungen beeinflussen in der Folge künftige Handlungen, da versucht wird, die Diskrepanz zu verringern.

- **Selbstreflexionsfähigkeit (Self-reflective Capability):** Unter Selbstreflexionsfähigkeit wird die menschliche Fähigkeit verstanden, über Erfahrungen und Denkprozesse nachzudenken und so wertvolle Erkenntnisse zu erlangen. Gemäß der sozial-kognitiven Lerntheorie handelt es sich bei der Fähigkeit, die eigenen Kompetenzen einschätzen zu können, um die zentralste aller Fähigkeiten. In diesem Kontext wird auch von Selbstwirksamkeitsüberzeugung gesprochen.

Vor diesem Hintergrund werden in der Folge die drei zentralen Self-Leadership-Strategien weiter ausgeführt:

2.5.1 Verhaltensorientierte Strategien

Verhaltensorientierte Strategien zielen darauf ab, das Selbstbewusstsein einer handelnden Person insofern zu stärken, als dass das Verhaltensmanagement erleichtert wird. Dabei geht es darum, das eigene Verhalten bewusst so zu steuern, dass auch notwendige, unangenehme Aufgaben erledigt werden können (Manz & Neck, 2004, zitiert in Neck & Houghton, 2006, S. 271).

Verhaltensorientierte Selbst-Leadership-Strategien bauen auf zwei Fähigkeiten der sozial-kognitiven Theorie (SCT) auf beziehungsweise werden durch diese ermöglicht: Selbstregulation und Selbstreflexion (Harari, Williams, Castro & Brant, 2021, S. 5).

Konkret beinhalten sie die folgenden Strategien (Neck & Houghton, 2006, S. 271):

- Selbstbeobachtung
- Selbstzielsetzung
- Selbstbelohnung
- Selbstbestrafung
- Cueing-Strategien

Selbstbeobachtung bildet für Manz (2015, S. 135) das Herzstück der Selbstführung. Der Fokus liegt darauf das eigene Verhalten zu beobachten, um Informationen über selbiges zu gewinnen. Je genauer diese Informationen, desto gezielter können Veränderungen des Verhaltens erzielt werden (Neck & Houghton, 2006, S. 271).

Die Selbstbeobachtung gibt Personen auch Aufschluss darüber, welche Ziele für ihre Bemühungen notwendig sind. Aus diesem Grund wirkt sie bei der Festlegung von Zielen unterstützend (Manz, 2015, S. 135).

Ziele werden dabei als gewünschte Endzustände definiert und damit als Ergebnis, das zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft erreicht werden soll. Während sie grundsätzlich auch von anderen Personen, wie beispielsweise Vorgesetzten zugewiesen werden können, fokussieren verhaltensfokussierte Strategien auf jenen Vorgang, in dem sich Individuen selbst Ziele setzen, die durch ihr spezifisches Verhalten erreicht werden sollen. Als Beispiele sind hier das Führen von To-Do-Listen, das Setzen von Deadlines und Fristen, die Definition von Projektzielen oder die Fixierung von Budgets zu nennen (Sims & Manz, 1996, S. 78).

Hinsichtlich der Art und Weise, wie Ziele von Personen gesetzt werden sollen, unterscheidet die Literatur zwischen Zielen, die die Effizienz spiegeln, und jenen, die auf Effektivität abzielen. Während bei ersteren der Ansatz „die Dinge richtig zu tun“ im Fokus steht, werden zweitens in Bereichen gesetzt, die für die Organisation besonders hohe Relevanz haben. Damit geht es vorrangig darum, „die richtigen Dinge zu tun“. Zur Formulierung von Zielen ist festzuhalten, dass spezifische Ziele effektiver als vage formulierte Ziele sind. Von Vorteil sind zudem Fristen zur Zielerreichung (Sims & Manz, 1996, S. 79 f.).

Locke und Latham (1990) plädieren für anspruchsvolle, spezifische Ziele und vertreten die Annahme, dass diese dazu beitragen, das individuelle Leistungsniveau zu erhöhen. Wichtig ist dabei dennoch eine subjektiv wahrgenommene Erreichbarkeit, um die Motivation zur Zielerreichung zu garantieren (Sims & Manz, 1996, S. 80).

Selbstbelohnung ist eine mögliche Reaktion eines Individuums auf seine Zielerreichung. Manz (2015, S. 135) spricht dabei von einer selbst auferlegten Konsequenz. Sie leitet sich von der behavioralen Lerntheorie nach Bandura (1986) ab. Wird ein finales oder Teilziel erreicht, kann durch Selbstbelohnung das gewünschte Verhalten verstärkt werden. Selbstbestrafung als Gegenkonstrukt kann unterstützen, unerwünschte Verhaltensweisen zu reduzieren. Neck & Houghton (2006, S. 272) empfehlen an Stelle von Selbstbestrafung selbstkorrigierendes Feedback als effektiveren Umgang mit Fehlern und unerwünschtem Verhalten. Dieses ist durch eine positive und nach innen gerichtete Analyse gekennzeichnet und verfolgt als zentrales Ziel eine Verhaltensänderung. Die übermäßige Anwendung von Selbstbestrafung, die oft mit Selbstkritik und Schuldgefühlen einhergeht, kann sich nachteilig auf die Leistung auswirken und ist aus diesem Grund zu vermeiden.

Cueing-Strategien, als finaler Aspekt der verhaltensorientierten Strategien, setzen darauf, die äußere Umgebung insoweit zu beeinflussen, als das gewünschte Verhalten gefördert und unerwünschtes Verhalten reduziert wird (Manz & Sims, 2001, S. 80). Als

Beispiele sind Listen, Notizzettel, Bildschirmschoner oder ermutigende Poster zu nennen. Eine weitere Möglichkeit sind soziale Anlässe. Hier müssen gerade in Zeiten fortschreitender Digitalisierung sowie zunehmend ortsunabhängiger Zusammenarbeit neue Wege gefunden werden (Manz & Sims, 2001, S. 81).

Zusammengefasst verfolgen verhaltensorientierten Selbstführungsstrategien das Ziel, jene Verhaltensweisen zu fördern, die als positiv und erwünscht gelten (Neck & Houghton, 2006, S. 271).

2.5.2 Konstruktive Denkstrategien

Konstruktive Denkstrategien bauen ebenfalls auf zwei Fähigkeiten der sozial-kognitiven Theorie (SCT) auf: Symbolisierung und stellvertretendes Lernen. Symbolisierung meint dabei die Überführung von visuellen Erfahrungen in kognitive Modelle, um mögliche Lösungen zunächst mental durchzudenken, bevor sie gedanklich abgelehnt oder befürwortet werden. Stellvertretendes Lernen hat insofern Auswirkung auf die Selbstwahrnehmung, als dass es Individuen dabei unterstützt, Verhaltens- und Denkmuster durch Beobachtung zu erlernen, die als Orientierung für selbstgesteuertes Verhalten dienen (Harari et al., 2021, S. 5). Dabei betont die sozial-kognitive Theorie die Bedeutung der Selbstwahrnehmung der eigenen Effektivität durch den Einsatz der Vorstellungskraft einerseits sowie die Wahl von Denkmustern andererseits (Bandura, 2001 zitiert in Harari et al. 2021, S. 5).

Nicht nur menschliches Verhalten ist von Gewohnheiten geprägt, auch menschliche Gedanken. Während sich einige Personen eher auf Chancen fokussieren, legen andere ihren Fokus auf Hindernisse. Vor diesem Hintergrund besteht die Herausforderung von Self-Leadership darin, die eigenen Denkmuster in eine Richtung zu steuern, die die individuelle Effektivität erhöht (Manz & Sims, 2001, S. 108).

Neck & Manz (1992, S. 692 f.) bauen ihr Modell ebenfalls auf die Annahme, dass Individuen fähig sind, durch Steuerung ihrer Gedanken auch ihr Verhalten und damit ihre Leistung zu beeinflussen. Bezogen auf den beruflichen Kontext bedeutet dies, dass Personen durch gedankliche Selbstführung in der Lage sind, höhere Leistungen zu erzielen, indem sie kognitive Prozesse verändern. Dabei unterscheiden die Autoren diverse kognitive Strategien, die zur Leistungsverbesserung angewendet werden können. Konkret sind diese die Übernahme oder Veränderung von Überzeugungen, die Übernahme oder Veränderung von inneren Dialogen, die Übernahme oder Veränderung von mentalen Bildern sowie die Übernahme oder Veränderung von Denkmustern (Neck & Manz, 1992, S. 692 f.).

Konstruktive Denkmusterstrategien basieren damit auf der Annahme, dass Menschen in der Lage sind, ihre Gedanken bewusst zu steuern. Manz (2015, S. 136) erachtet die Selbstbeeinflussung von Gedanken als entscheidenden Bestandteil von effektiver Selbstführung.

Das eigene Denken konstruktiver zu gestalten ist ein entscheidender Bestandteil einer insgesamt effektiven Selbstführung. In der Literatur wurde bereits eine Vielzahl spezifischer Strategien zur Selbstführung des Denkens untersucht, darunter die bewusste Selbstbeeinflussung von Selbstgesprächen, mentalen Bildern sowie Überzeugungen und Annahmen als Mittel zur Etablierung allgemeiner Denkmuster (Manz, 2015, S. 136). Studien deuten beispielsweise darauf hin, dass der Ersatz hinderlicher mentaler Bilder, negativer Selbstgespräche oder unzutreffender Überzeugungen und Annahmen durch förderlichere Alternativen die Selbstwirksamkeit, die Beharrlichkeit und das Setzen ambitionierter persönlicher Ziele positiv beeinflussen kann. Dies wiederum kann zu einer höheren Effektivität führen (Stajkovic & Luthans, 1998).

Lehrer et al. (2021, S. 750) fokussieren auf drei zentrale Denkmuster, die in der Folge besprochen werden sollen. Die erste Strategie zielt darauf ab, dysfunktionale Überzeugungen und Annahmen zu identifizieren und durch konstruktive zu ersetzen. Ein Beispiel dafür ist die Erkenntnis einer Person, die ihr Gewicht reduzieren möchte, dass sie den Glaubenssatz verinnerlicht hat, es sei ihr nicht möglich, Gewicht zu verlieren. Ein konstruktiver Ersatz wäre hier die Überzeugung, dass es viele Beispiele für übergewichtige Menschen gibt, die bereits in der Lage waren, ihr Gewicht zu reduzieren und deshalb auch besagte Person dieses Ziel erreichen kann. Dieser Glaubenssatz wirkt motivierend und könnte eine Verhaltensänderung zur Zielerreichung zur Folge haben. Als zweite Strategie ist mentale Vorstellungskraft zu nennen. Dabei geht es darum, sich die erfolgreiche Umsetzung eines Verhaltens vorzustellen, noch bevor dieses tatsächlich ausgeführt wird. Als Alternative kann ein Idealbild des eigenen selbst visualisiert werden. Um beim Beispiel zu bleiben kann sich die Person sich selbst mit ihrem Idealgewicht bei Tätigkeiten vorstellen, die den neuen gesunden Lebensstil unterstreichen. Als dritte Strategie sind positive Selbstgespräche zu nennen. Darunter wird ein positiver innerer Dialog verstanden, der sich auf das Selbstwirksamkeitsempfinden der Person auswirkt. Dies wiederum kann sich positiv auf die Motivation auswirken und so zur Zielerreichung beitragen. Als Beispiel kann hier die eigene Ermutigung „Du schaffst das!“ während eines körperlich anstrengenden Trainings dazu beitragen, weiterzumachen.

Der positive Einfluss mentaler Praxis auf individuelle Leistung wurde auch im Rahmen einer Meta-Analyse von Driskell et al. (1994) belegt.

2.5.3 Natürliche Belohnungsstrategien

Als Basis der natürlichen Belohnungsstrategien im Selbst-Leadership dient die SCT-Fähigkeit des vorausschauenden Denkens. Durch eine gedankliche Vorwegnahme der Zukunft beziehungsweise der Planung vorteilhafter Handlungen werden positive Ergebnisse herbeigeführt (Stajkovic & Luthans, 2002, S. 129).

Gemäß Manz und Sims (2001) geht es bei natürlichen Belohnungsstrategien darum, Situationen zu gestalten, in denen Individuen durch die einer Aufgabe oder Aktivität immanenten, erfreulichen Bestandteile motiviert werden (Neck & Houghton, 2006, S. 272).

Dabei sind zwei Belohnungsarten zu unterscheiden: Als Beispiele für externe Belohnungen im Arbeitskontext sind Urlaube, Beförderungen oder Lob zu nennen. Belohnungen, die nicht von externen Anreizen abhängig sind, werden als natürliche Belohnungen bezeichnet, die sich aus der Tätigkeit selbst ergeben. In diesem Fall sind Aufgabe und Belohnung derart miteinander verbunden, dass eine Trennung nicht möglich ist (Manz & Sims, 2001, S. 97).

Der Fokus dieser Selbstführungsstrategie liegt auf der Förderung positiver Gefühle durch das Schaffen von Situationen, in denen natürlichen Belohnungen entstehen (Manz, 2015, S. 135 f.). Was als Belohnung wahrgenommen wird, ist dabei stark subjektiv: Was für eine Person belohnend wirken kann, kann für eine andere Person eine Bestrafung sein (Sims & Manz, 1996, S. 92 f.).

Eine weitere Unterscheidung natürlicher Belohnungsstrategien differenziert zwei Formen: Einerseits können gegebene Tätigkeiten mit positiven Merkmalen ausgestattet werden, sodass die Aufgabe selbst zu einer natürlichen Belohnung wird (Manz & Neck, 2004; Manz & Sims, 2001). Andererseits geht es darum, die Wahrnehmung insofern zu lenken, dass die Aufmerksamkeit von unerfreulichen Aspekten einer Aufgabe abgelenkt und stattdessen auf die in ihr liegenden, belohnenden Elemente gerichtet wird (Manz & Neck, 2004; Manz & Sims, 2001). Beide Strategien können Empfindungen von Kompetenz und Selbstbestimmung hervorrufen, die nach Deci und Ryan (Manz, 2015, S. 135 f.) als grundlegende Mechanismen intrinsischer Motivation gelten.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass natürliche Belohnungsstrategien darauf abzielen, Gefühle der Kompetenz und Selbstbestimmung zu generieren, was wiederum leistungsfördernd wirkt.

2.6 Rahmenbedingungen für Self-Leadership

Self-Leadership, verstanden als die Fähigkeit zur Selbststeuerung und -motivation, gewinnt in modernen Organisationen zunehmend an Bedeutung. Um Individuen dazu zu befähigen, ihr Selbstführungspotenzial zu entfalten, bedarf es spezifischer organisatorischer Rahmenbedingungen. Im folgenden Kapitel sollen zentrale Einflussfaktoren dargestellt werden.

2.6.1 Organisation und Struktur

Die im Kapitel 2.1.1 dargestellten Führungsstile haben in hohem Ausmaß Auswirkung auf die in einer Organisation vorherrschende Kultur. In hierarchisch geprägten, autoritär geführten Organisationen sind Entscheidungsprozesse zentralisiert (Lewin et al., 1939, S. 273). Die starke Bindung von Verantwortung an formale Führungspositionen führt zu einer Einschränkung der Handlungsautonomie der einzelnen Individuen einer Organisation und kann so die Selbstführung schwächen. Reitzig (2022, S. 7) stellt fest, dass bestimmte Unternehmensziele, konkret ein hohes Maß an Kreativität, hohe Markteinführungsgeschwindigkeit sowie die Gewinnung und Bindung von Fachkräften – durch flache Strukturen effizienter erreicht werden können.

Während der Autor den Begriff Self-Leadership nicht explizit verwendet, lassen sich seine Ausführungen zu flachen Organisationsstrukturen als strukturelle Voraussetzungen für selbstgeführtes Arbeiten im Sinne der Self-Leadership-Theorie interpretieren. Flache Strukturen, und daraus resultierend ein demokratischer Führungsstil, bilden eine förderliche Umgebung für die Entfaltung von Selbstführungskompetenzen. Formale Kontrolle wird reduziert, Selbstverantwortung gewinnt an Bedeutung, was es den Mitarbeiter:innen ermöglicht, sich aktiv einzubringen (Lewin et al., 1939, S. 273).

Reitzig (2022, S. 7) führt in seiner Arbeit jedoch aus, dass der Erfolg flacher Organisationen nicht einzig von der Abwesenheit hierarchischer Strukturen abhängig ist. Zentral sei eine durchdachte organisatorische Gestaltung sowie die aktive Unterstützung von Mitarbeiter:innen, um Autonomie, Klarheit und Verantwortung und damit weiterführend auch Selbstorganisation zu fördern. Dies erfordere neben strukturellen Anpassungen auch eine kulturelle Transformation, die von Vertrauen geprägt ist.

2.6.2 Organisationsentwicklung

Die Entwicklung hin zu einer selbstführenden Organisation erfordert im Kontext der Organisationsentwicklung gezielte Maßnahmen. Mit Blick auf die vorliegende Forschungsarbeit werden vor allem die Förderung einer lernorientierten Kultur, die Implementierung

partizipativer Entscheidungsprozesse sowie die Schaffung von Strukturen, die kontinuierliches Lernen ermöglichen als zentral erachtet, weshalb diese drei Aspekte im Rahmen des vorliegenden Kapitels näher erläutert werden sollen.

Die Kultivierung einer lernorientierten Organisation stellt eine wichtige Basis zur Förderung von Selbstführung dar. Dabei wird Lernen nicht als isoliertes Ereignis, sondern als kontinuierlicher und integraler Bestandteil der täglichen Arbeit betrachtet (Senge, 2006, S. 13 ff.). Offene Kommunikation und ein konstruktiver Umgang mit Fehlern sind hierbei essenziell. Organisationen, in denen eine solche Kultur gelebt wird, schaffen ein Arbeitsumfeld, das Mitarbeiter:innen dazu ermutigt, sich proaktiv Wissen anzueignen, dieses zu teilen und in der Folge zur kollektiven Weiterentwicklung beizutragen (Edmondson, 1999). Die darin liegende Autonomie sowie Flexibilität bilden wichtige Voraussetzungen für Selbstführung.

Die Etablierung partizipativer Entscheidungsprozesse ist als weiterer zentraler Faktor für die Entwicklung selbstführender Organisationen zu nennen. Zahlreiche Studien konnten in der Vergangenheit einen positiven Zusammenhang zwischen der Beteiligung an Entscheidungsprozessen und der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter:innen bestätigen (Scott-Ladd, Travaglione & Marshall, 2006; Witt, Andrews & Kacmar, 2000). Wie Scott-Ladd et al. (2006, S. 351) ausführen, trägt der aktive Einbezug in Entscheidungen dazu bei, Ungewissheit zu reduzieren, das Verständnis für Situationen und Abläufe zu fördern und ein Gefühl von Kontrolle zu stärken, was sich wiederum positiv auf die Selbstwirksamkeitsempfindung der Mitarbeiter:innen auswirkt.

Die aktive Teilhabe beziehungsweise Teilnahme fördert die Entwicklung von Kompetenzen zur Selbstorganisation und Entscheidungsfindung, was als Grundlage für Selbstführung erachtet werden kann. Neben der Bedeutung von psychologischer Sicherheit, dem offenen Begegnen von Unterschieden, der Offenheit für neue Ideen sowie ausreichend Zeit für Reflexion erachten Garvin, Edmondson & Gino (2008, S. 110 ff.) die Vorbildwirkung von Führungskräften als zentral.

Strukturen dieser Art befähigen Mitarbeiter:innen, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten laufend zu erweitern und sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Die Förderung von Wissensaustausch seitens Organisationen legt dabei den Grundstein für selbstführende Teams und Individuen, die sich eigenständig weiterentwickeln können (Nonaka & Takeuchi, 1995, S. 89 ff.).

2.6.3 Personalentwicklung

Um Self-Leadership zu fördern, bedarf es einer systematischen Personalentwicklung, die über traditionelle Weiterbildungsansätze hinausgeht und Persönlichkeitsentwicklung gleichsam wie lebenslanges Lernen integrativ unterstützt. Dabei ist eine Vermittlung spezifischer Kompetenzen zentral. Konkret ist das Erlernen von Techniken zu Zielsetzung, Zeitmanagement, Entscheidungsfindung und Problemlösung essenziell, um Arbeit eigenständig organisieren und Herausforderungen effektiv bewältigen zu können (Manz, 1986, S. 588).

Ein weiterer wichtiger Baustein ist die Förderung von proaktivem Verhalten und Eigeninitiative. Crant (2000, S. 436) beschreibt Proaktivität als ein Verhalten, das bemüht ist, aktuelle Rahmenbedingungen zu verbessern oder gänzlich neue Rahmenbedingungen zu schaffen. Es geht darum, den Status quo zu verändern, anstatt sich passiv ausgeliefert zu fühlen (Crant, 2000, S. 436).

Im Kontext des Themenfeldes Personalentwicklung und unter Berücksichtigung des zentralen Themas der vorliegenden Forschungsarbeit werden zwei Personalentwicklungsmaßnahmen als zentral erachtet, die in der Folge überblicksartig erläutert werden sollen: Coaching und Mentoring.

2.6.3.1 Coaching

Coaching wurde als Personalentwicklungsinstrument im deutschsprachigen Raum seit ca. 1985 als Beratungstool für Top-Manager eingesetzt. Rauen (2014, S. 2) beschreibt Coaching als „absichtlich herbeigeführte Arbeitsbeziehung, deren Qualität durch Freiwilligkeit, gegenseitige Akzeptanz, Vertrauen und Diskretion zwischen den beteiligten Personen“ geprägt ist. Inhaltlich kombiniert Coaching individuelle Hilfe zur Bewältigung diverser Anliegen sowie persönliche Begleitung auf Prozessebene. Festzuhalten ist, dass keine direkten Lösungsvorschläge vorgegeben werden, sondern der Klient dazu befähigt werden soll, selbst neue Möglichkeiten zu erkennen.

Lauer (2024, S. 410 ff.) definiert in seiner Arbeit zentrale Ansatzpunkte im Führungskräfte-Coaching: Als wichtige Basis ist Selbstreflexionsfähigkeit zu nennen, die durch gezielte Impulse im Coaching gestärkt werden kann. Zudem ist es wichtig, die Schnittstelle Führungskraft/Mitarbeiter:in zu betrachten. Gerade wenn sich Führungskräfte mit Widerständen konfrontiert sehen, können diese durch einen autokratischen, wenig transparenten Führungsstil verstärkt werden. Ein klares Verständnis für die eigene Rolle und die Beweggründe der geführten Person zu erreichen, ist in diesem Kontext zentral. Als weiterer wichtiger Punkt ist die Fähigkeit zu nennen, offen zu kommunizieren. Änderungen sollten schrittweise erfolgen, Betroffenen soll Autonomie eingeräumt werden. Dies

erfordert von Führungskräften ein neues eigenes Rollenverständnis, bei dem zu Führen nicht mehr rein das Anweisen von Handlungen bedeutet. Im Coaching gilt es Führungskräfte dabei zu unterstützen, das Ermöglichen von Autonomie nicht als Verlust der eigenen Position zu sehen, sondern vielmehr als wichtigen Teil der Führungsverantwortung.

2.6.3.2 Mentoring

Unter Mentoring wird ein individueller Lernprozess verstanden, bei dem ein:e erfahrene:r Mentor:in eine:n Mentee als weniger erfahrene Person über einen längeren Zeitraum unterstützt. Die Art der Unterstützung kann dabei in ihrer Häufigkeit variieren – vom punktuellen Austausch bis zum regelmäßigen Gespräch. Das Ziel liegt darin, Personen in ihrer persönlichen Entwicklung zu fördern und sie dazu befähigen, Dinge selbst zu tun (Schmid & Haasen, 2011, S. 14), was im Kern dem Ansatz von Self-Leadership entspricht.

Schmid & Haasen (2011, S. 16) fassen mögliche Inhalte von Mentoring wie folgt zusammen:

- Erfahrungsaustausch und Wissensweitergabe
- Individuelle Beratung zu beruflichen Fragestellungen, Lernen an Beispielen
- Feedback
- Einblick in andere Hierarchieebenen oder Unternehmensbereiche
- Persönliche Unterstützung
- Unterstützung beim Ausbau des eigenen Netzwerks

Es ist festzuhalten, dass unterstützende Maßnahmen nicht zwingend formalen Strukturen oder hierarchischen Vorgaben unterliegen müssen. Wie bereits erläutert, lässt sich Mentoring flexibel und individuell an die Bedürfnisse und Präferenzen beider Beteiligten – Mentor:in und Mentee – anpassen. Zwar zeichnet sich klassisches Mentoring häufig durch ein Erfahrungsgefälle zugunsten der beratenden Person aus, doch kann Unterstützung ebenso auf Augenhöhe erfolgen. In diesem Zusammenhang kommt der kollegialen Fallberatung (KFB) eine besondere Bedeutung zu, da sie den Austausch unter Gleichgestellten fördert und somit eine alternative Form der Lern- und Entwicklungsbegleitung darstellt.

Dabei handelt es sich um ein strukturiertes Verfahren, das darauf abzielt, Erfahrungswissen aus dem Arbeitsalltag systematisch zu nutzen, um praxisnahe Lösungen für fachliche oder persönliche Problemstellungen zu entwickeln. Ziel ist die Förderung einer organisationsübergreifenden Zusammenarbeit – zwischen Teams, Abteilungen und Hierarchieebenen. Im Zentrum steht die Stärkung der Fähigkeit zur Reflexion, Problemlösung und zum organisationalen Lernen. Das Verfahren folgt einem klar definierten

Ablauf, dessen einzelne Phasen zeitlich begrenzt sind. Diese Phasen umfassen konkret: Fallbeschreibung, Analyse und Hypothesenbildung, Zieldefinition sowie Ableitung konkreter Maßnahmen. Im Mittelpunkt der KFB steht der/die Fallgeber:in, der/die ein konkretes Anliegen einbringt und gezielt Kolleg:innen auswählt, die ihn/sie beraten. Zur Auswahl sollen zwei Kriterien herangezogen werden: Vertrauen und fachliche Expertise. Ziel ist es, Impulse und Handlungsvorschläge aus diversen Perspektiven zu gewinnen, wobei die Berater:innen frei entscheiden, inwieweit sie ihr Wissen teilen möchten. Eine wiederholte Durchführung der KFB ermöglicht eine gegenseitige Unterstützung auf Augenhöhe, da ehemalige Berater:innen später selbst zu Fallgeber:innen werden können. Trotz der methodischen Einfachheit erfordert eine qualitativ hochwertige KFB-Vorbereitung. Insbesondere die fallgebende Person ist gefordert, den Fall präzise und strukturiert darzustellen, um eine effektive Beratung zu ermöglichen (Franz & Kopp, 2003, S. 285 ff.).

2.7 Kompetenzen und Rollen von Führungskräften

Self-Leadership erfordert spezifische individuelle Kompetenzen. Zeitgleich verändert es die Anforderungen an Führungskräfte: Wenn Mitarbeiter:innen zunehmend selbst Verantwortung übernehmen, sind Führungskräfte gefordert, Unterstützung zu bieten und Weiterentwicklung zu ermöglichen.

Um sich selbst führen zu können, ist es zunächst essenziell, sich eigener Stärken, Schwächen, Werte und Motive bewusst zu werden. Vor diesem Kontext ist die Fähigkeit zur Selbstreflexion zentral und damit die Kompetenz das eigene Verhalten und die eigenen Gedankenmuster kritisch zu hinterfragen. Darauf aufbauend ist es Individuen möglich, die eigenen Fähigkeiten einzuschätzen, was als Selbstwirksamkeit bezeichnet wird (Stajkovic & Luthans, 2002, S. 128ff.).

Zudem sind kompetente Self-Leader in der Lage, klare, erreichbare Ziele zu definieren und Strategien zu entwickeln, um die Zielerreichung zu garantieren – sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext (Bryant, 2012, S. 11). Dies erfordert Kompetenzen hinsichtlich Planung, Organisation und Priorisierung von Aufgaben.

Wird Self-Leadership als „Prozess der Selbstbeeinflussung“ (Manz, 1983, S. 5) verstanden, so ist Selbstkontrolle eine weitere zentrale Kompetenz. Dabei entscheidet sich eine Person auch ohne äußere Zwänge für ein der Zielerreichung dienliches Handeln, selbst wenn andere Handlungsalternativen angenehmer gewesen wären (Thoresen & Mahoney, 1974, S. 12). Selbstdisziplin und Selbstmotivation sind in diesem Kontext gleichsam bedeutsam. Auf den Aspekt der Motivation wird in Kapitel 2.8 vertiefend eingegangen.

Tat (2017, S. 2 f.) erachtet in ihrer Arbeit sieben Kompetenzen als im Kontext von Self-Leadership zentral:

- Aufmerksamkeit nach innen und außen im Sinne einer Achtsamkeit
- Wahrnehmung als Selbstwahrnehmung sowie die Wahrnehmung von anderen. Sie baut auf Aufmerksamkeit auf
- Flexibilität auf geistiger Ebene einerseits, körperlicher Ebene andererseits.
- Konstruktive Gedankenmuster als Fähigkeit, sich positive Bilder vorstellen und Erfolge manifestieren zu können
- Selbstdisziplin als Überbegriff für Selbstkontrolle zur Zielerreichung, Ausdauer sowie das Verlassen der eigenen Komfortzone
- Selbstvertrauen
- Entspannung als Fähigkeit ruhig zu bleiben sowie den bewussten Umgang mit den eigenen Ressourcen, um Distress vorbeugen zu können

Gómez-Leal, Holzer, Bradley, Fernández-Berrocal & Patti (2021, S. 13 f.) kommen in ihrer Forschung zum Schluss, dass das bewusste Wahrnehmen der eigenen Emotionen Führungskräfte dabei unterstützt, effektiver und kreativer zu handeln. Zudem sei die Fähigkeit, die eigenen Emotionen regulieren sowie Stress managen zu können, zentral für Führungserfolg.

Manz & Sims (1991, S. 18) postulierten in ihrer Forschung bereits 1991 „SuperLeadership“ als neuen Führungsansatz, der darauf abzielt Individuen dazu zu befähigen, sich selbst zu führen. Dabei nennen die Autoren sieben Schritte auf dem Weg zu einem „SuperLeader“ (Manz & Sims, 1991, S. 23 ff.):

1. „Becoming a Self-Leader“: Zunächst sei es essenziell, effektives Self-Leadership zu praktizieren.
2. „Modeling Self-Leadership“: Führungskräfte sind gefordert, die eigenen Self-Leadership Skills aktiv dem eigenen Team vorzuleben und so als Vorbilder zu agieren.
3. „Encouraging Self-Set Goals“: Als SuperLeader gelte es, persönliche Zielsetzungen der Mitarbeiter:innen zu fördern. Dabei seien sämtliche Ziele vorteilhaft, da diese Energie und Anstrengungen auf konkrete Handlungsschritte bündeln. Die Autoren empfehlen konkrete, anspruchsvolle Ziele zu formulieren.
4. „Create Positive Thought Patterns“: Konstruktive Denkstrategien sind eine der zentralen Self-Leadership-Strategien. Führungskräfte sind gefordert, diese positiven Gedanken auch auf Mitarbeiter:innen zu übertragen.

5. „Developing Self-Leadership Through Reward and Constructive Reprimand“: Als weitere zentrale Aufgabe eines „SuperLeaders“ ist die Befähigung von Mitarbeiter:innen zu nennen, sich selbst zu belohnen und natürliche Belohnungsstrategien in ihren Alltag zu integrieren.
6. „Promote Self-Leadership Through Teamwork“: „SuperLeader“ sind gefordert, Teamzusammenhalt hoch zu halten.
7. „Facilitate a Self-Leadership Culture“: Abschließend sei es unerlässlich, so die Autoren, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die Selbstführung fördert und unterstützt. Mitarbeiter:innen sollen dabei mit den notwendigen Werkzeugen und Ressourcen unterstützt werden, um selbstständig Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen zu können.

Diese Veränderungen erfordern von Führungskräften zusätzlich zu den zu Beginn dieses Kapitels genannten persönlichen Kompetenzen auch neue Führungskompetenzen, darunter emotionale Intelligenz, die Fähigkeit zur Förderung von Autonomie und die Bereitschaft, Verantwortung abzugeben beziehungsweise zu teilen.

2.8 Motivation und Motivationstheorien

Self-Leadership – wie dargelegt verstanden als Fähigkeit zur zielgerichteten Selbststeuerung und -motivation – ist eng mit zahlreichen Theorien der Motivation verknüpft, die in der Folge überblicksartig dargestellt werden sollen. Sie liefern wesentliche Erklärungsansätze dafür, wie Individuen sich selbst zum Handeln aktivieren und über längere Zeit an der Zielerreichung festhalten. Gerade im Kontext flacher Hierarchien und einer hohen Ausprägung an Self-Leadership ist die Fähigkeit zur Selbstmotivation bedeutsam, da gerade bei Organisationen mit transformationaler Führung Führungskräfte eher als Mentor:innen sowie Vorbilder fungieren, nicht aber als strenge Anweiser (Judge & Piccolo, 2004, S. 116 ff.).

2.8.1 Selbstbestimmungstheorie (Self-Determination Theory, SDT)

Die Selbstbestimmungstheorie (SDT) von Deci und Ryan (1985) wird als eine der zentralsten Theorien zur Erklärung intrinsischer Motivation erachtet. Die Autoren postulieren, dass Menschen über grundlegende psychologische Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit verfügen. Werden diese erfüllt, so sind sie besonders leistungsfähig. Autonomie meint dabei das Erleben von Selbstbestimmung. Unter Kompetenz wird das Gefühl verstanden, Herausforderungen erfolgreich bewältigen zu können. Soziale Eingebundenheit umfasst Zugehörigkeit zu einem sozialen Gefüge sowie die Wertschätzung durch andere.

Self-Leadership knüpft dabei vor allem an Autonomie sowie Kompetenz an: Individuen, die sich selbst führen, setzen sich eigene Ziele, definieren Aufgaben selbstständig und halten ebenso selbstständig an der Zielerreichung fest. Die eigenständige Arbeit befriedigt das Bedürfnis nach Autonomie.

2.8.2 Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie

Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) unterscheidet zwei zentrale Aspekte der Motivation: Hygienefaktoren, die Unzufriedenheit verhindern, und Motivatoren, die aktiv zur Zufriedenheit beitragen. Als Hygienefaktoren sind dabei beispielsweise Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit oder die Unternehmenspolitik zu nennen. Diese werden von Mitarbeiter:innen eher als gegeben vorausgesetzt. Motivatoren wie Anerkennung, Verantwortung, persönliche Entwicklung und Sinnhaftigkeit fördern hingegen das intrinsische Engagement.

Im Kontext von Self-Leadership sind Motivatoren besonders relevant: Selbstführung beruht, stärker als externe Führung, auf dem Prinzip der intrinsischen Motivation (Manz, 1986, S. 589; Stewart et al., 2011, S. 190) und der Orientierung an persönlichen Zielen (Goldsby et al., 2021, S. 1). Während sich Selbstmanagement auf Zielerreichung durch die Steuerung von Gedanken, Verhalten und Umwelt fokussiert ist, erweitert Selbstführung dieses Konzept, indem es das persönliche Wohlbefinden und die Sinnfrage miteinbezieht (Goldsby et al., 2021, S. 2 f.). Das subjektive Erleben von Bedeutung der eigenen Arbeitstätigkeit ist in der Folge als förderlich für Self-Leadership zu erachten.

2.8.3 Sozial-kognitive Theorie & Selbstwirksamkeit

Die sozial-kognitive Theorie nach Bandura (1986) wurde bereits in vorangegangenen Kapiteln beschrieben und soll an dieser Stelle nicht mehr näher erläutert werden. Festzuhalten ist die zentrale Bedeutung der Selbstwirksamkeitserwartung, die als zentraler Prädiktor für Motivation und Verhalten erachtet werden kann.

Selbstwirksamkeit und Selbstkontrolle sind eng mit Selbstmanagement und in der Folge Selbstführung verbunden (Stewart et al., 2019, S. 48). Empirische Befunde belegen, dass sich Selbstführungsstrategien positiv auf die Selbstwirksamkeitsüberzeugung einzelner Mitarbeiter:innen auswirken (Houghton et al., 2003, S. 29 f.). Dies führt gewissermaßen zu einem positiven Kreislauf: Wer sich selbst erfolgreich führt, erlebt Kontrolle und Kompetenz, was sich positiv auf die Selbstwirksamkeit auswirkt. In der Folge wird selbstgesteuertes Verhalten in der Zukunft verstärkt gezeigt.

Die sozial-kognitive Theorie kann damit als wichtiges theoretisches Fundament für die psychologischen Wirkmechanismen von Self-Leadership betrachtet werden.

2.8.4 Zielsetzungstheorie (Goal-Setting Theory)

Die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990) vertritt die Annahme, dass spezifische, anspruchsvolle und selbst gesetzte Ziele höhere Leistungen bewirken, als unspezifische oder leicht erreichbare Ziele. Ziele wirken motivierend, weil sie Richtung und Struktur vorgeben, Anstrengungen bündeln und Beharrlichkeit beziehungsweise Ausdauer fördern. Zentral für motivierende Ziele sind die Zielbindung, Feedback sowie wahrgenommene Selbstwirksamkeit, da es sonst zu Überforderung kommen kann.

Zielsetzungsprozesse und Konsequenz in der Zielerreichung sind zentrale Aspekte von Self-Leadership (Goldsby et al., 2021, S. 1). Dabei ist vor allem im Kontext der verhaltensorientierten Self-Leadership-Strategien Selbstzielsetzung zentral (Neck & Houghton, 2006, S. 271). Im Rahmen der Zielsetzung werden von einem Individuum selbst gewünschte Endresultate definiert (Sims & Manz, 1996, S. 78).

Die Fähigkeit zur selbstständigen Definition von Zielen macht Mitarbeiter:innen unabhängiger von der Steuerung durch Führungskräfte und fördert die strategische Ausrichtung ihrer Handlungen.

2.9 Aktuelle Rahmenbedingungen im Journalismus

Mit Blick auf die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit soll im folgenden Kapitel ein gemeinsames Verständnis des Wandels im Journalismus erreicht werden.

Langsame und schrittweise Anpassungen sind ein natürlicher Bestandteil der Entwicklung von Unternehmen. Darüber hinaus sehen sich Organisationen im Laufe der Zeit in unregelmäßigen Abständen zudem mit plötzlichen Veränderungen konfrontiert. Auslöser dafür können neue Technologien, Wettbewerber:innen, veränderte Gesetze oder allgemeine wirtschaftliche Entwicklungen sein. Der fortschreitende technologische Wandel lässt besagte Abstände dabei zunehmend kürzer werden. Pinnow (2012, S. 20) fasst es wie folgt zusammen: „Veränderung ist im 21. Jahrhundert kein Ausnahme-, sondern Normalzustand, und die Rahmenbedingungen für Führung sind keine traditionellen, stabilen Größen mehr“. Die Führungsaufgabe ist dabei in doppelter Hinsicht vom Wandel betroffen: Zum einen verändert sich das Aufgabenfeld von Führungskräften selbst, was neue Herausforderungen mit sich bringt. Zum anderen gehört es aber auch wesentlich zur Führungsrolle, Veränderungen aktiv voranzutreiben und als Vorbild für die Mitarbeitenden zu wirken (Pinnow, 2012, S. 20). Bereits 1998 sprach Moss Kanter (1998, S. 52) davon, dass Manager:innen ihre eigene Rolle aufgrund tiefgreifender und immer schnellerer Veränderungen der Arbeitsbedingungen neu definieren müssen.

Auch Ameln & Wimmer (2016, S. 11 f.) sehen ausreichend empirische Evidenz für einen Wandel der Grundstrukturen des Arbeitsmarktes und erachten nicht zuletzt den steigenden Innovationsdruck auf globalen Märkten, dem mit immer höherer Flexibilität begegnet werden muss, die Veränderung von Kommunikationswegen und Beziehungen, befeuert durch soziale Medien, die steigende Bedeutung von Wissensarbeit im Vergleich zu körperlicher Arbeit, den Bevölkerungsrückgang und damit in Verbindung stehenden Fachkräftemangel sowie einen allgemeinen Wandel gesellschaftlicher Ansprüche und Werte, der wiederum einen neuen Anspruch an den Sinngehalt von Arbeit mit sich bringe, als Treiber für die unsicheren Rahmenbedingungen.

Die zuvor beschriebenen Entwicklungen haben in großem Ausmaß Auswirkungen auf den redaktionellen Alltag von Journalist:innen. Ein Statusbericht zur aktuellen Lage im Journalismus ist ohne Krisenrhetorik kaum zu führen, sinkende Auflagen und Marktanteile konventioneller Printtitel, das Abwandern der Anzeigenbudgets in den Online-Bereich und die zunehmende Konkurrenz durch kostenlose, digitale Nachrichtenportale fordern Personen mit leitender Aufgabe im Verlagswesen zunehmend (Meckel, Fieseler & Grubenmann, 2012, S. 25). Als zentrale Herausforderung postulieren Meckel, Fieseler & Grubenmann (2012, S. 33 f.) den Umgang mit dem veränderten Selbstverständnis von Journalist:innen, die sich nicht mehr als „alleinige Weltbeschreiber und Welterklärer“ begreifen dürfen. Zudem fordere der konstante Wandel journalistischer Prozesse ein Maß an Flexibilität, das Medieninstitutionen vor weitreichende Herausforderungen stellt.

Erstere Herausforderung greift auch Nickel (2016, S. 20) auf. Die steigende Anzahl an digitalen Nachrichtenangeboten im World Wide Web sowie die zunehmende Volatilität der Konsument:innen zwingen Journalist:innen zunehmend dazu, den Bedürfnissen der Leser:innen Folge zu leisten, die wiederum verstärkt Dialog sowie Transparenz in der Berichterstattung einfordern.

O'Brien & Senor (2009, zitiert in Nickel, 2016, S. 21) unterscheiden vier Arten von Nutzer:innen:

1. Passive Nutzer:innen, die Informationen lediglich aufnehmen,
2. Kommentator:innen, die Informationen kommentieren und kritisieren,
3. Netzwerker:innen, die sich mit anderen Nutzer:innen austauschen und so Communities formen, und
4. Kreative, die über eigene Kanäle (Blogs, Videos, etc.) selbst zu Produzent:innen von Inhalten werden.

Diese Kategorien sind nicht nur für die Marketingabteilungen sondern zunehmend auch für die redaktionellen Mitarbeiter:innen von Bedeutung (Nickel, 2016, S. 21), da sie individuell bedient werden müssen.

Loosen, Garmissen, Bartelt & Olphen (2023) forschten im Rahmen einer repräsentativen Befragung von 1.221 Journalist:innen in Deutschland zur aktuellen Situation und dem Wandel im Journalismus. Dabei stellten die Autor:innen fest, dass multimediales Arbeiten die neue Norm in dieser Berufsgruppe bildet. Im Durchschnitt gaben die befragten Personen an, Inhalte für 4,3 verschiedene Medienkanäle zu erstellen, darunter Print, Website, Social Media und weitere. Nur 7,6 Prozent der Journalist:innen gaben an, nur für ein Medium zu produzieren (Loosen et al., 2023, S. 9).

Insgesamt stellten die Autor:innen eine hohe Stressbelastung der Befragten fest: 49,8 Prozent gaben an, in den vergangenen sechs Monaten oft oder sehr oft unter Stress bei der Arbeit gelitten zu haben. Mehr als die Hälfte der Befragten bestätigte, in den letzten fünf Jahren erniedrigende oder hasserfüllte Äußerungen (58,9 %) und öffentliche Diskreditierung ihrer Arbeit (62,1 %) wahrgenommen zu haben. Drohungen oder Einschüchterungsversuche betraf über ein Viertel (26,5 %). Gefragt nach ihrem persönlichen Wohlergehen gaben über 20 Prozent an, sich eher bzw. voll und ganz um ihr körperliches Wohlbefinden zu sorgen. Knapp unter 20 Prozent (19,2 %), bestätigten sich im selben Ausmaß um ihr psychisches Wohlbefinden zu sorgen. Außerdem fürchteten 10,3 Prozent, im nächsten Jahr ihren Job zu verlieren (Loosen et al., 2023, S. 15).

2.9.1 Wandel durch Digitalisierung

Neuberger (2017, S. 1) beschreibt das Internet als zentralen Treiber der Digitalisierung, dessen technisches Potenzial sowohl in der Sozial-, Zeichen-, Zeit- und Raumdimension jenes seiner Vorgängermedien weitgehend übertreffe. In der Sozialdimension komme es zu einer Fusion diverser Kommunikationsformen, die sich nach der Teilnehmerzahl (one-to-one, one-to-many und many-to-many) einerseits, der Zugänglichkeit (öffentlich und privat) andererseits differenzieren lassen. Zudem verbessere das Internet in der Sozialdimension vier zentrale Aspekte: Die Partizipation, Vernetzung, Interaktion und Transparenz für Akteure.

Hinsichtlich der Partizipation ist festzuhalten, dass das Internet den bisherigen Mangel an Verbreitungskapazität beseitigt, da es für „jede:n“ zugänglich ist. Zudem können sich bis dato nur konsumierende Personen nun auch selbst zu Wort melden. Dies bringt neue Aspekte hinsichtlich der Interaktion mit sich: Während in der Vergangenheit Redakteur:innen zu Konsument:innen gesprochen haben, ermöglicht das Internet einen Wechsel zwischen der Rolle der Kommunikator:innen und Rezipient:innen. Dies ergibt die

Möglichkeit längerer Interaktionszusammenhänge. Zur Vernetzung lässt sich feststellen, dass im Internet neue Beziehungen möglich sind, da die Konsument:innen nicht mehr auf die Journalist:innen als Vermittler:innen angewiesen sind. Vielmehr können sie auch selbst miteinander in Kontakt treten, was ein sich veränderndes Rollenbild für Journalist:innen mit sich bringt. Der Journalismus verliert seine Gatekeeper-Stellung und sieht sich mit der Frage konfrontiert, was er leisten muss, um noch relevant zu sein. Im Kontext der Transparenz ist festzuhalten, dass das Internet für Konsument:innen durch Suchhilfen den Zugriff auf ein breites Angebot an Informationen vereinfacht. Zudem werden neben der aktiven Suche auch passive Formen durch algorithmisch gesteuerte Vorselektion im Sinne einer Personalisierung bedeutsam. Anbieter:innen ist es durch die enormen Datenmengen möglich, ihr Angebot besser an die Bedürfnisse der Verbraucher:innen anzupassen (Neuberger, 2017, S. 2).

In der Zeichendimension ermöglicht das Internet Multimedialität und damit eine freie Kombination aus Text, Foto, Grafik, Video, Audio und Animation. Darüber hinaus kann von einer Erweiterung der Möglichkeiten in der Raum- und Zeitdimension gesprochen werden, da Inhalte global zugänglich und über mobile Endgeräte von überall abrufbar sind (Neuberger, 2017, S. 3).

2.9.2 Herausforderungen durch Künstliche Intelligenz (KI)

Den Herausforderungen, die mit dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI), als weiterer Aspekt der Digitalisierung, einhergehen, widmet sich ein Whitepaper von Heesen, Bieber, Lauber-Rönsberg & Neuberger (2023). Dabei gelte es diverse Ebenen zu betrachten, einerseits mit Bezug auf die Technologien selbst, andererseits auch auf soziale Aspekte im Umgang mit KI. Zunächst stellt sich die Frage, ob erforderliche KI-Lösungen für die individuellen Anwendungsfelder einer Organisation, im konkreten Fall der Redaktionen, selbst entwickelt werden sollen, oder bereits bestehende Angebote genutzt werden können. Beide Varianten bringen dabei gleichsam Vor- und Nachteile mit sich. Hinsichtlich einer internen Entwicklung ist festzuhalten, dass diese ressourcenintensiv ist und KI-Fachkräfte benötigt werden. Externe Lösungen hingegen können Abhängigkeitsverhältnisse gegenüber den anbietenden Unternehmen zur Folge haben, die im Negativfall zu einem Qualitätsverlust und damit einem Verlust der Glaubwürdigkeit führen. Zudem gilt es kritisch zu betrachten, dass KI von jenen Daten lernt, die ihr zur Verfügung gestellt werden. Verfügen bereits diese Daten über Biases, so besteht die Gefahr von Diskriminierung und Verzerrung in KI-generierten Inhalten. Ethisch-normative Fragen, die aus der Einführung von KI in Arbeitsprozesse resultieren, betreffen den Wandel der eigenen Arbeitsrealität und damit einhergehender neuer, erforderlicher Kompetenzen

sowie Qualitätsstandards der journalistischen Arbeit und Kennzeichnungspflichten. Auf persönlicher Ebene kämpfen Individuen dabei mit Bedenken gegenüber neuen Technologien und Sorgen hinsichtlich eines Verlustes ihres journalistischen Selbstverständnisses (Heesen et al., 2023, S. 3).

Der Wandel von Arbeitswelten bringt für Beschäftigte wie Organisationen wie dargelegt zahlreiche Risiken und Herausforderungen, aber auch Chancen mit sich. Um Chancen zu nutzen und Risiken zu minimieren, ist in vielen Fällen ein Paradigmenwechsel erforderlich. Organisationen müssen sowohl nach innen als auch nach außen flexibler werden. Als Basis dafür ist eine neue, egalitäre Führungskultur zu erachten. Strukturen müssen so gedacht werden, dass sie eigenverantwortliches Handeln nicht nur dulden, sondern fördern (Ameln & Wimmer, 2016, S. 19).

Führungskräfte in ihrer Rolle zu stärken und einen Rahmen zu schaffen, in dem das Thematisieren individueller Schwierigkeiten beziehungsweise Herausforderungen möglich ist, ist vor diesem Hintergrund sehr bedeutsam. Das Verhalten Einzelner ist dabei von nicht zu unterschätzender Bedeutung, laut Wentner & Heidenreich-Pérez hänge „nicht weniger als die Zukunft des Unternehmens“ davon ab (2020, S. 14).

3 Methode

Das folgende Kapitel widmet sich der Beschreibung der Herangehensweise sowie Durchführung der dieser Arbeit zugrundeliegenden empirischen Forschung. In einem ersten Schritt wird das Studiendesign beleuchtet. Danach folgen Ausführungen zu den Gütekriterien qualitativer Forschung. In weiteren Schritten werden das Instrument, die Stichprobe sowie die Durchführung der Interviews und die Analyse und Auswertung näher beleuchtet, um Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten.

3.1 Studiendesign

Abgeleitet von der Forschungsfrage gilt es am Beginn einer Studiendurchführung zunächst die passende Erhebungsmethode zu ermitteln. Dabei kann in der empirischen Sozialforschung grundsätzlich zwischen quantitativen und qualitativen Methoden unterschieden werden (Deci & Ryan, 1985). Während die quantitative Forschung bemüht ist, die Subjektivität der Forschenden so weit als möglich auszuschalten, nimmt die qualitative Forschung einen gegensätzlichen Standpunkt ein und ist davon überzeugt, dass eine Ausschaltung der Subjektivität der Forschenden unmöglich ist. Vielmehr wird diese Subjektivität als wichtige Ressource im Forschungsprozess verstanden (Baur & Blasius, 2014, S. 46 f.).

Das Ziel der vorliegenden Arbeit liegt darin, subjektive Erfahrungen im Kontext von Self-Leadership in Zeiten eines Wandels des eigenen Berufsbildes von Führungskräften im Journalismus (Chefredakteur:innen und stv. Chefredakteur:innen) zu erforschen. Nach Flick, Kardorff & Steinke (2000, S. 14) ist es der Anspruch qualitativer Forschung, „Lebenswelten von innen heraus“ und damit aus der Sicht der Protagonist:innen zu beschreiben. Damit wird das Ziel verfolgt, zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeiten beizutragen sowie auf Abläufe, Deutungsmuster und Strukturen aufmerksam zu machen. Diese würden, so die Autoren, Außenstehenden sonst verborgen bleiben und selbst für die handelnden Personen „in der Selbstverständlichkeit des Alltags“ nicht offensichtlich sein. Qualitative Methoden sind dabei im Vergleich zu anderen Methoden „für das Neue im Untersuchten, das Unbekannte im scheinbar Bekannten offen“ (Flick & Kardorff, 2000, S. 17).

Da im Kern der vorliegenden Arbeit die Frage steht, wie sich Führungskräfte in Zeiten des Wandels des eigenen Berufsbildes selbst führen und es sich dabei um subjektive Einschätzungen und Erlebnisse handelt, wird ein qualitativer Forschungsansatz als richtiger Zugang erachtet.

3.2 Gütekriterien qualitativer Forschung

Die Qualitätssicherung ist in der qualitativen Sozialforschung von großer Bedeutung. Dabei sind die quantitativ orientierten Gütekriterien Validität, Reliabilität sowie Objektivität sowohl aus methodologischen als auch aus forschungsstrategischen Gründen nicht ausreichend, um die Qualität qualitativer Forschung zu beurteilen beziehungsweise zu garantieren (Froschauer & Lueger, 2020, S. 201). Vor diesem Hintergrund gewinnen Gütekriterien zunehmend an Bedeutung.

Steinke (1999, S. 205 ff.) gibt folgende Vorschläge für Kernkriterien zur Bewertung der Qualität von qualitativer Forschung:

- Die intersubjektive Nachvollziehbarkeit stellt sicher, dass die Forschungsergebnisse nachvollziehbar und überprüfbar sind. Dies fördert einerseits die Transparenz des Forschungsprozesses, ermöglicht darüber hinaus andererseits aber auch eine kritisch-reflexive Auseinandersetzung mit den eigenen Interpretationen. Sie ist daher eng mit der reflektierten Subjektivität verknüpft.
- Die reflektierte Subjektivität beschreibt die persönliche Beziehung der forschenden Person zum Forschungsgegenstand. Zentral ist ein bewusster Umgang mit eigenen Vorannahmen und einem Bewusstsein für potenzielle Einflüsse der eigenen Perspektive auf den Forschungsprozess.
- Die Indikation des Forschungsprozesses und der Bewertungskriterien stellt sicher, dass der gesamte Prozess systematisch dokumentiert wird. Dadurch wird eine Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen und Vorgehensweisen für andere Forscher:innen erreicht, was sich positiv auf die Glaubwürdigkeit der Forschung auswirkt. Transparente Dokumentation ist essenziell, um die Reproduzierbarkeit qualitativer Forschung zu gewährleisten.
- Die empirische Verankerung der Theoriebildung und -prüfung verlangt in qualitativer Forschung eine direkte Verknüpfung von Theorie und Daten. Theorien sollen dabei nicht isoliert entwickelt, sondern kontinuierlich anhand der empirisch gewonnenen Daten überprüft und adaptiert werden.
- Im Kontext der Limitationen ist bei der Bewertung qualitativer Forschung darauf zu achten, auch die Grenzen der jeweiligen Studie anzuerkennen. Ergebnisse qualitativer Forschung können nicht als generalisierbar im quantitativen Sinne betrachtet werden. Zudem bezieht qualitative Forschung immer auch die subjektiven Perspektiven der Forscher:innen und der Befragten mit ein.
- Kohärenz als weiteres Kriterium beschreibt die innere Widerspruchsfreiheit der Forschung. Konkret ist zu betrachten, inwieweit sich die diversen Elemente einer

Studie gegenseitig unterstützen. Kohärente Studien sind logisch konsistent, klare Verbindungen zwischen den einzelnen Schritten des Forschungsprozesses sind erkennbar.

- Relevanz bezieht sich auf den praktischen oder theoretischen Beitrag, den eine Forschung leistet. Ohne Relevanz besteht für qualitative Forschung die Gefahr, in akademischer Abstraktion zu verbleiben und den Bezug zu realen, praktischen Herausforderungen der Gesellschaft zu verlieren.

Stübing, Hirschauer, Ayaß, Krähnke & Scheffer (2018, S. 85 ff.) schlagen folgende fünf Gütekriterien im Kontext qualitativer Sozialforschung vor:

- Gegenstandsangemessenheit meint als „Basiskriterium“ die Passung zwischen gewählter Methode und dem Forschungsgegenstand. Dabei muss die Wahl der Forschungsmethoden, der Datenerhebung und der Analyse den spezifischen Charakter und die Eigenheiten des untersuchten Phänomens widerspiegeln.
- Empirische Sättigung, stellt einen zentralen Indikator für die Gründlichkeit der empirischen Durchdringung des Forschungsgegenstands dar. Sie ist dann erreicht, wenn durch die umfassende und vielfältige Erhebung sowie Analyse des Datenkorpus keine neuen bedeutenden Erkenntnisse mehr gewonnen werden können.
- Theoretische Durchdringung meint jenen Grad, in dem eine Untersuchung die Verbindung zwischen Empirie und theoretischen Perspektiven herstellt, um den Forschungsgegenstand nachvollziehbar zu analysieren. Dieser Prozess ermöglicht es, empirische Phänomene nicht nur zu beschreiben, sondern auch in existierende Theorien zu integrieren.
- Textuelle Performanz bezieht sich auf die Präsentation der Forschungsergebnisse in einer Art und Weise, die die Nachvollziehbarkeit der Studie für ihre Leser:innen garantiert. Sie umfasst sowohl die sprachliche Gestaltung als auch die Argumentationstechnik.
- Originalität beschreibt schließlich den Anspruch, neues Wissen zu generieren und einen Beitrag zum Verständnis des Forschungsgegenstandes zu leisten.

3.2.1 Forschungsbezogene Vorannahmen im Kontext reflektierter Subjektivität

Im Sinne einer transparenten und reflektierten Forschungshaltung ist es als Forscher:in erforderlich, eigene Vorannahmen durch Introspektion offenzulegen. So soll das eigene Vorwissen einerseits, potenzielle Voreinstellungen, die die Interpretation beeinflussen

könnten, andererseits, aufgedeckt werden. Die Erkenntnisse werden im Rahmen dieses Kapitels dokumentiert und somit nachvollziehbar gemacht.

Die Autorin verfügt über langjährige Berufserfahrung im Journalismus – sowohl in redaktioneller als auch in leitender Funktion. Daraus resultiert ein tiefgehendes Verständnis für die Dynamiken und Herausforderungen der aktuellen Medienlandschaft. Die Perspektive der Autorin ist geprägt von direkten Erfahrungen mit der digitalen Transformation, dem Bedeutungsverlust klassischer Printmedien und dem damit einhergehenden ökonomischen Druck in Verlagen. Zudem stellt auch der wachsende Druck auf Redaktionen, sich multimedial aufzustellen, ein für die Autorin bekanntes Spannungsfeld dar. In ihrer Funktion als Führungskraft, erlebte sie zudem den veränderten Anspruch an Führungskräfte persönlich. Als zentrale Themen sind in diesem Kontext Remote-Arbeit, flachere Hierarchien und eine zunehmende Notwendigkeit zu Innovation und interdisziplinärer Kompetenzentwicklung zu nennen.

Breuer, Mruck & Roth (2002) erkennen in ihrer Arbeit an, dass qualitative Forschung nie vollständig objektiv sein kann. Vielmehr werde sie durch die Perspektive der forschenden Person mitgestaltet. Die Autorin ist im Klaren darüber, dass ihre Vorerfahrungen sowohl das Erkenntnisinteresse als auch die Interpretation der durch die Interviews generierten Daten beeinflussen könnten. Dieser potenziellen Verzerrung begegnet sie mit methodischer Sorgfalt sowie maximaler Offenheit gegenüber den Sichtweisen der Expert:innen.

Um den potenziellen Einfluss all dieser Voreinstellungen auf den Forschungsprozess zu minimieren, wurden konkret folgende Maßnahmen ergriffen:

Um maximale Objektivität in der Gesprächsführung zu garantieren, erfolgte vor jedem Interview eine bewusste Auseinandersetzung mit potenziellen Erwartungen und Voreinstellungen gegenüber der jeweiligen Expert:in. Nach den Interviews wurden die gewonnenen Erkenntnisse kritisch mit Blick auf mögliche subjektive Einflüsse reflektiert.

Zu Beginn der Gespräche wurde die Rolle der Autorin als neutrale Forschende explizit betont. Die Interviewpartner:innen wurden zu einer möglichst offenen Darstellung ihrer Erfahrungen ermutigt. Auf wertende Aussagen sowohl in positive als auch negative Richtung wurde nach bestem Gewissen verzichtet.

Durch den Verzicht auf eine Übermittlung der Fragen zur Vorbereitung auf das Gespräch sowie den Fokus auf Verwendung offener, explorativer Fragen in den Interviews wurde sichergestellt, dass das Gespräch nicht durch Erwartungshaltungen gelenkt wurde. Im Vordergrund standen die individuellen Perspektiven und Erfahrungen der Expert:innen.

Die Offenlegung des beruflichen Hintergrunds der Autor:in sowie die Reflexion potenzieller Voreinstellungen im Rahmen dieses Kapitels tragen zusätzlich zur Transparenz des Forschungsprozesses und der Nachvollziehbarkeit der Auswertung bei. Leser:innen soll auf diesem Weg ermöglicht werden, mögliche Einflüsse kritisch zu bewerten.

Die Auswertung der Erkenntnisse erfolgte unter Verwendung etablierter qualitativer Analysemethoden. So soll eine systematische und nachvollziehbare Interpretation der Aussagen gewährleistet werden.

Es scheint an diesem Punkt abschließend wichtig, dass es sich bei der bewussten Auseinandersetzung mit dem Vorwissen der Autorin sowie daraus resultierenden potenziellen Voreinstellungen um einen fortlaufenden Prozess handelte, der während des gesamten Erstellungsprozesses der vorliegenden Masterarbeit zu tragen kam.

3.2.2 Triangulation

Nach Denzin (1978, S. 297 zitiert in Flick, Kardorff, Keupp, Rosenstiel & Wolff, 1995, S. 432) lassen sich vier Arten der Triangulation zur Validierung qualitativer Forschung unterscheiden:

- „Data Triangulation“, zu Deutsch Datentriangulation, meint die Kombination unterschiedlicher Datenquellen, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten, an unterschiedlichen Orten und an unterschiedlichen Personen erhoben werden.
- „Investigator Triangulation“, zu Deutsch „Forscher:innentriangulation“, beschreibt den Einsatz unterschiedlicher Forscher:innen, beispielsweise Beobachter:innen beziehungsweise Interviewer:innen, um so subjektive Verzerrungen der Voreinstellungen einzelner entgegenzuwirken.
- „Theory Triangulation“, zu Deutsch „Theorientriangulation“, beschreibt die Annäherung an einen Forschungsgegenstand aus verschiedenen Perspektiven.
- „Methodological Triangulation“, zu Deutsch „Methoden-Triangulation“, vereint diverse Methoden innerhalb einer Methode.

Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit wurde auf Triangulation verzichtet. Die Entscheidung baut einerseits auf der zentralen Forschungsfrage auf, die das Ziel verfolgt, ein vertieftes Verständnis subjektiver Wahrnehmungen und Perspektiven im Rahmen eines spezifischen Themenfeldes zu gewinnen. Der Fokus lag dabei auf der qualitativen Exploration und der theoriegeleiteten Interpretation von in Expert:inneninterviews generierten Aussagen, weshalb die Konzentration auf ein methodisches Vorgehen – konkret halbstrukturierte Interviews – als angemessen erachtet wurde. Eine Methoden-Triangulation durch die Kombination mit quantitativen Erhebungen hätte den

forschungspraktischen Rahmen der vorliegenden Arbeit gesprengt und möglicherweise auch negative Auswirkungen auf die analytische Tiefe im qualitativen Zugang mit sich gebracht. Es ist an dieser Stelle wichtig festzuhalten, dass der Mehrwert der vorliegenden Studie nicht in einer quantitativen Generalisierbarkeit, sondern in der differenzierten Analyse individueller Erfahrungen und Sichtweisen liegt.

Wie Bans-Akutey und Tiimub (2021, S. 2) betonen, kann die Kombination mehrerer Methoden zwar zur Validierung von Forschungsergebnissen beitragen, es besteht allerdings auch die Gefahr einer negativen Auswirkung auf die Tiefe und Kohärenz der qualitativen Analyse.

Andererseits wurde auch auf die Forscher:innentriangulation – beispielsweise durch eine gemeinsame oder teilweise parallele Auswertung des Datenmaterials mit einer weiteren Person – verzichtet, obwohl dieses Vorgehen denkbar gewesen wäre. Der Fokus lag primär auf der eigenständigen, theoriegeleiteten Analyse durch die Autorin. Eine Einbindung weiterer Auswertungsinstanzen hätte den zeitlich und organisatorisch gesteckten Rahmen der Arbeit überschritten.

3.3 Instrument

Zur Datenerhebung wurden teilstandardisierte Leitfadeninterviews genutzt. Bei einem Leitfadeninterview handelt es sich nach Brosius, Haas & Koschel (2012, S. 5) neben der Inhaltsanalyse und der Beobachtung um eine der drei Basismethoden der empirischen Sozial- beziehungsweise Kommunikationsforschung. Dabei nutzt das Interview, wie auch die Befragung, die (Alltags-)Kommunikation als Grundlage, um daraus Informationen über das Forschungsobjekt zu gewinnen (Scholl, 2014, S. 21). Um als wissenschaftliche Methode zu gelten, müssen im Forschungsprozess wissenschaftliche sowie methodische Regeln beachtet werden (Loosen, 2016, S. 142).

Grundsätzlich lassen sich nach Gläser & Laudel (2010, S. 41) drei Interviewarten unterscheiden:

1. Standardisierte Interviews, bei denen Fragewortlaut, Fragereihenfolge und Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind;
2. Halbstandardisierte Interviews, bei denen Fragewortlaut und Fragereihenfolge, nicht aber Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind;
3. Nichtstandardisierte Interviews, bei denen weder Fragewortlaut und Fragereihenfolge noch Antwortmöglichkeiten, sondern lediglich die Gesprächsthemen vorgegeben sind;

Da mit Blick auf die vorliegende Forschungsfrage gleichsam Offenheit im Forschungsprozess sowie eine gewisse Fokussierung der Gesprächsinhalte garantiert werden sollte, wurde ein halbstandardisiertes Interview gewählt.

Zentrales Element des Interviewleitfadens sind die Fragen. Zur Ausarbeitung dieser wurde die SPSS-Methode (Helfferich, 2011, S. 182 ff.) gewählt. Das Akronym steht dabei für die Begriffe „Sammeln“, „Prüfen“, „Sortieren“ und „Subsummieren“. Zunächst wurden im Rahmen eines offenen Brainstormings mögliche Fragestellungen gesammelt. In einem zweiten Schritt wurden diese Fragen auf ihre Eignung für die vorliegende Arbeit geprüft. Ungeeignete Fragen wie beispielsweise geschlossene Fragen, wertende Fragen oder suggestive Fragestellungen wurden gestrichen. So kann sichergestellt werden, dass die Fragen dem Prinzip der Offenheit qualitativer Forschung genügen. In einem dritten Schritt wurden die verbleibenden Fragen sortiert beziehungsweise in die Unterkategorien „Hauptfragen“, „Aufrechterhaltungsfragen“ und „Nachfragen“ unterteilt und nach inhaltlichen Aspekten subsummiert. Einzelne Nachfragen wurden im Laufe des Interviewprozesses ergänzt, da diese im Gesprächsfluss als wichtig beziehungsweise inhaltlich relevant erschienen. Um den Gesprächsfluss so natürlich wie möglich zu halten, wurden die einzelnen Themen im Leitfaden bestmöglich aufeinander aufbauend angeordnet. Den Beginn bildete die Begrüßung sowie eine kurze Einführung der befragten Person in das Forschungsprojekt. Die Zustimmung zur Aufzeichnung und weiteren Verarbeitung der Daten wurde schriftlich eingeholt. Dennoch wurde zu Beginn des Gesprächs nochmals auf die Aufzeichnung sowie eine ausschließlich anonymisierte Verarbeitung sämtlicher Inhalte hingewiesen. Um einen leichten Einstieg in das Gespräch zu erreichen, wurden zunächst Fragen zum beruflichen Werdegang der Expert:innen gestellt. Danach folgten allgemeine Fragen zum Thema Führung beziehungsweise das Abfragen der persönlichen Einschätzung als Führungskraft. Im nächsten Themenblock stand das Thema Motivation im Fokus, danach folgte das Kernthema Selbstführung. In einem fünften Schritt wurde einerseits der subjektiv wahrgenommene Wandel des Journalismus abgefragt, andererseits sich daraus ergebende Folgen für die Expert:innen. Im sechsten Schritt wurde das zuvor Gesagte in Verbindung gebracht, wobei die Frage im Kontext stand: „Welche Auswirkungen hat der Wandel auf Ihr Self-Leadership?“ Abschließend folgten Fragestellungen zu wichtigen, kürzlich erfolgten, persönlichen Lernprozessen. Als letzter inhaltlicher Punkt wurde den Befragten noch Raum gegeben, um Themen anzusprechen, die offen geblieben sind. Abschließend folgte die Abfrage demographischer Daten. Der Interviewleitfaden ist im Anhang dargestellt.

3.4 Stichprobe

Entgegen anderer Formen des qualitativen Interviews lässt sich das Expert:inneninterview nicht anhand einer spezifischen methodischen Vorgehensweise definieren, sondern anhand des zentralen Interessensgegenstands: den/die Expert:in (Bogner, Littig & Menz, 2014, S. 9). Dabei herrschen in der Literatur unterschiedliche Auffassungen davon, wer als Expert:in gilt. Bogner, Littig & Menz (2014) finden einen Mittelweg, wenn sie feststellen: „Wer der gesuchte Experte ist, definiert sich immer über das spezifische Forschungsinteresse und die soziale Repräsentativität des Experten gleichzeitig – der Experte ist ein Konstrukt des Forschers *und* der Gesellschaft“ (S.12).

Damit distanzieren sie sich gleichsam von einem Expert:innenverständnis, das den Begriff Expert:in als reine Zuschreibung (durch den/die Forscher:in) versteht, andererseits aber auch von der Auffassung, jede:r, der/die gemeinhin als Expert:in gilt, sei es auch.

Im Sinne der Nachvollziehbarkeit soll in der Folge erläutert werden, wie die Expert:innenauswahl im Rahmen der vorliegenden Arbeit erfolgte:

Nach Manz & Sims (1991, S. 23) ist effektives Self-Leadership der erste und unverzichtbare Schritt eine erfolgreiche Führungskraft zu sein. Daraus abgeleitet ist die Annahme zulässig, dass Führungskräfte vermehrt über Self-Leadership-Kompetenzen verfügen.

Da in der vorliegenden Arbeit aber nicht nur der Themenkomplex Self-Leadership erforscht werden soll, sondern das zentrale Ziel darin besteht, potenzielle Veränderungen im Self-Leadership auf Grund eines Wandels des eigenen Berufsbildes aufzudecken, galt es, die mögliche Expert:innengruppe weiter einzugrenzen.

Der Journalismus ist eine jener Branchen, die sich in der Vergangenheit von besonders vielen Veränderungen betroffen sah. Meckel, Fieseler & Grubenmann (2012, S. 25) machen dafür fünf zentrale Tendenzen verantwortlich, die sich wechselseitig potenzieren: sinkende Auflagen und Marktanteile, besonders bei jungen Leser:innen, eine zunehmende Verschiebung von Anzeigenbudgets in den Online-Bereich, einen merkbaren Anstieg von kostengünstigen oder gar kostenlosen Online-Newsportalen, neue Online-Möglichkeiten der Direktkommunikation und -interaktion sowie grundlegende Veränderungen im Konsumverhalten von Nachrichtennutzer:innen.

Aus den zuvor genannten Gründen wurden Journalist:innen als spannende Untersuchungsgruppe erachtet. Gepaart mit dem bereits besprochenen Anspruch, Führungskräfte zu befragen, ergab sich die Beschränkung auf Chefredakteur:innen und stv. Chefredakteur:innen.

Um gleichsam Vergleichbarkeit und dennoch eine maximale Varianz in der Stichprobe zu erreichen, wurde in der Auswahl darauf geachtet, Frauen und Männer aus unterschiedlichsten Altersgruppen, beschäftigt bei unterschiedlichen Titeln (Business to Business (B2B) und Business to Customer (B2C)) und mit breiter Variation in der Erscheinungshäufigkeit zu berücksichtigen. Um die Interviews allesamt auf Deutsch führen zu können, erfolgte eine geografische Beschränkung auf den DACH-Raum.

Zusammengefasst handelt es sich bei der Stichprobe um acht weibliche und zwei männliche Führungskräfte. Acht davon sind in Österreich tätig, eine Person lebt und arbeitet in der Schweiz, eine Person in Deutschland. Vier Personen sind bei B2B-Titeln beschäftigt, sechs Personen bei B2C-Magazinen.

Tabelle 1 gibt einen Überblick:

Tabelle 1: Übersicht Expert:innen

Person	Alter	Geschlecht	Führungsverantwortung	B2B / B2C	Frequenz
1	36	weiblich	6	B2B	2
2	38	männlich	20	B2B	28
3	31	weiblich	27	B2C	16
4	36	weiblich	2	B2C	10
5	42	weiblich	5	B2B	10
6	39	weiblich	5	B2C	4
7	57	männlich	4	B2B	28
8	36	weiblich	15	B2C	28
9	43	weiblich	4	B2C	28
10	41	weiblich	4	B2C	10

Anmerkungen: Alter in Jahren; Führungsverantwortung in Personen; Frequenz als Print-Ausgaben pro Jahr.

3.5 Durchführung der Interviews

Im Rahmen der Datenerhebung zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage dieser Arbeit wurden insgesamt zehn halbstandardisierte Leitfadeninterviews mit Expert:innen durchgeführt. Der Erhebungszeitraum erstreckte sich von Jänner 2025 bis März 2025. Der Interviewleitfaden, der als Basis der Expert:inneninterviews diente, wurde im Rahmen der Erstellung des Proposals angefertigt und gemeinsam mit dem Porposal der Betreuerin zur Freigabe vorgelegt. Die Definition der Stichprobe erfolgte nach den im Kapitel 3.4 geschilderten Überlegungen. Die Ansprache der ausgewählten Expert:innen

fand in einem ersten Schritt mündlich statt, in der Folge wurden schriftlich die Gesprächstermine vereinbart sowie die Einverständniserklärungen übermittelt. Im Rahmen der Interviewanfrage wurde bereits das Thema der Arbeit angekündigt sowie über den Hintergrund des Forschungsprojektes als Masterarbeitsthema aufgeklärt. Auf weitere Informationen wurde bewusst verzichtet, da vermieden werden sollte, dass sich einzelne Personen mehr vorbereiten als andere. Weder der Interviewleitfaden noch einzelne Fragestellungen wurden den Personen vorab mitgeteilt. Die Durchführung der Interviews folgte im Sinne maximaler Vergleichbarkeit mit allen Expert:innen via Microsoft Teams. Auf Grund der Tatsache, dass alle der vorliegenden Titel auch über Online-Angebote verfügen und in Zeiten der Covid-19 bedingten Kontaktbeschränkungen auch im Journalismus verstärkt auf Homeoffice gesetzt wurde, konnte davon ausgegangen werden, dass sämtliche Expert:innen über die technischen Voraussetzungen für eine digitale Gesprächsführung verfügen und auch in der Lage sind, die dazu notwendigen Tools zu bedienen. Dies bestätigte sich im Forschungsprozess.

Da es mit einigen der Personen schon Vorkontakt gab, wenngleich auch auf rein professioneller Ebene, wurde zu Gesprächsbeginn nochmals auf die Rolle der Autorin als wissenschaftlich Forschende hingewiesen. Dies sollte einerseits notwendige Distanz im Forschungsprozess wahren, zielte andererseits aber auch auf eine wichtige Handlungsempfehlung von Froschauer & Lueger (2020, S. 71) ab, sich als Forscher:in als rein lernende Einheit zu verstehen, die den befragten Personen, den Expert:innen im Gespräch, gegenübersteht. Weiters führen die Autoren die Notwendigkeit an, sich als Forscher:in auf Neues einzulassen, Offenheit zu wahren, Zuhören als Prozess des aktiven Mitdenkens zu verstehen, Widersprüche für sich stehen zu lassen, vermeidlichen Selbstverständlichkeiten und Verallgemeinerungen aber auf den Grund zu gehen (Froschauer & Lueger, 2020, S. 71). All diese Empfehlungen wurden von der Autorin im Rahmen der persönlichen Interviewkompetenz bestmöglich umgesetzt.

3.6 Auswertung der Interviews

Die Auswertung der durchgeführten Expert:inneninterviews erfolgte in mehreren Schritten. Zunächst wurden Transkripte erstellt, die in der Folge die Basis zur weiteren Analyse bildeten. Die Ausarbeitung zentraler Themen erfolgte gemäß den Grundlagen der Themenanalyse nach Froschauer & Lueger (2023).

3.6.1 Transkription

Zur Auswertung der durchgeführten Expert:inneninterviews bedarf es zunächst ihrer Verschriftlichung. Durch diesen Schritt wird das gesprochene Wort buchstäblich übertragen (Fuß & Karbach, 2019, S. 17).

Die qualitative Sozialforschung bezeichnet diesen Schritt als Transkription. Abgeleitet vom lateinischen „transcriptio“, was mit Umschreibung, Überschreibung oder auch Übertragung übersetzt werden kann, meint der Vorgang eine von Regeln geleitete Verschriftlichung von Interviews zu Auswertungszwecken. Neben dem tatsächlichen Gespräch als Basis ist das Transkript als zentraler Ausgangspunkt wissenschaftlicher Analysen zu betrachten. Damit wird versucht, die Gesprächssituation von ihrer „Vergänglichkeit“ zu entkoppeln und sie zu „vergegenständlichen“. So ist es der forschenden Person möglich, eine für die objektive Auswertung notwendige Distanz zur erlebten Gesprächssituation zu erreichen (Fuß & Karbach, 2019, S. 17 f.).

Die Transkription der dieser Forschungsarbeit zu Grunde liegenden Expert:inninterviews erfolgte mittels literarischer Umschrift und Übertragung in die Schriftsprache. Dabei ist festzuhalten, dass die literarische Umschrift zunächst noch umgangssprachliche Besonderheiten in der Aussprache berücksichtigt. Das Lesen eines Textes in literarischer Umschrift kann mit Verständnisschwierigkeiten verbunden sein, was besonders bei Unkenntnis regionaler Spracheigen- beziehungsweise Besonderheiten zu tragen kommt (Fuß & Karbach, 2019, S. 24). Aus diesem Grund wurde das gesprochene Wort in der Folge in Schriftdeutsch übersetzt, um so einen Text zu erzeugen, der gut lesbar ist und sich ebenso gut weiterverarbeiten lässt. Bei dieser Variante des Transkripts sind minimale Anpassungen des Satzbaus möglich, Auslassungen werden nicht erfasst (Zepke, 2016, S. 48 f.). Dasselbe galt für Pausen, die nicht berücksichtigt wurden, da es hier zu keinen Besonderheiten kam.

Zur Durchführung der Interviews wurden das Video-Call-Tool Microsoft Teams sowie die zugehörige Microsoft-Teams-Live-Transkriptions-Funktion genutzt. Die auf diesem Weg computerunterstützt erstellten Transkripte wurden vor weiterer Bearbeitung auf ihre Vollständigkeit und Richtigkeit überprüft.

Die im nächsten Schritt folgende Auswertung der Interviews erfolgte im Sinne der Themenanalyse nach Froschauer/Lueger (Froschauer & Lueger, 2003).

3.6.2 Analyse und Auswertung

Mittels einer Themenanalyse (Froschauer & Lueger, 2003) werden auf Basis von ausgewählten Texten, in diesem Fall der Transkripte der Interviews, Spezifika eines Themas

sowie der Zusammenhang unterschiedlicher Themen ermittelt. Dabei wird das Textmaterial in einem ersten Schritt umfangreich gesichtet. Mit Blick auf die Forschungsfrage werden relevante Textstellen in der Folge markiert, was als Codierung bezeichnet wird. Für diesen Schritt wurde zur technischen Unterstützung die Software MAXQDA24 verwendet. Besagte Codierung ermöglicht in der Folge das Gruppieren ähnlicher Textstellen, die geclustert, also zusammengefasst werden. Die Zusammenfassung der einzelnen Codes ergibt zunächst vorläufige Themen, deren Charakteristika und Unterschiede durch weitere Betrachtung herausgearbeitet werden können. Final werden Themen mit zugehörigen Unterthemen definiert. In einem nächsten Schritt erfolgt die Interpretation der Ergebnisse.

Diese Vorgehensweise eignet sich vor allem, wenn große Textmengen vorliegen, über die es sich einen Überblick zu verschaffen gilt. Zudem kann die Textanalyse angewendet werden, wenn Meinungen und Einschätzungen, also der manifeste Inhalt von Aussagen zentral ist (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158 ff.). Beide Argumente treffen auf die vorliegende Forschungsarbeit zu.

Folgende Auflistung zeigt im Überblick die Schritte einer Themenanalyse (Froschauer & Lueger, 2003, S. 163 ff.), denen im Rahmen der vorliegenden Arbeit gefolgt wurde:

1. Themencodierung
2. Analyse der Themenkategorien nach Subkategorien und Sub-Sub-Kategorien
3. Strukturierung der definierten Themenkategorien
4. Verknüpfung der Themenkategorien mit Subkategorien
5. Interpretation des hierarchischen Kategoriensystems
6. Vergleichende Analyse

Die initiale Themencodierung ergab 920 Codes. Diese wurden induktiv in Sub- beziehungsweise Sub-Sub-Kategorien gegliedert. In der Folge werden jene Kategorien erläutert, welche im Rahmen der Auswertung als zentral identifiziert wurden.

Zentrales Thema der vorliegenden Arbeit ist Self-Leadership. Entsprechend waren auch mehrere Fragestellungen des Interviewleitfadens diesem Thema gewidmet. Die zu diesem Komplex gehörenden Themen, die von den Expert:innen thematisiert wurden, dienen als wichtige Basis für die weitere Auswertung der Gespräche und geben weitreichenden Aufschluss über individuelle Zugänge. Entsprechend gaben sich in diesem Bereich zahlreiche Unterkategorien. Konkret wird die Kategorie „Individuelle Handlungs- und Bewältigungsstrategien“ damit in die Subkategorien „Struktur & Organisationsfähigkeit“, „Umgang mit Fehlern“, „Ziele & Zielerreichungsstrategien“, „Optimismus“ und „Motivationsstrategien“ unterteilt.

Als zweite zentrale Kategorie ergab sich das Themenfeld „Entwicklungen im Journalismus & Konsequenzen“ mit den Subthemen „Veränderungsdynamiken im beruflichen Alltag von (stv.) Chefredakteur:innen“, „Herausforderungen im Wandel“ und „Chancen im Wandel“. Gerade die Subkategorie „Herausforderungen im Wandel“ spannt dabei einen Bogen über zahlreiche herausfordernde Einflüsse, darunter auf persönlicher, aufgabenspezifischer und die Gesamtbranche betreffender Ebene. Zur besseren Übersicht wurden entsprechend auch hier nochmals Sub-Subkategorien gebildet.

Als finale Kategorie wurde „Strategien in der Begegnung mit Herausforderungen“ definiert. Subkategorien bilden hier einerseits das Thema „Unterstützung von außen“ andererseits „Persönliche Strategien & Learnings“, ebenfalls zur besseren Übersicht erweitert um Sub-Subkategorien.

Einleitende Fragestellungen zum Werdegang der Personen sowie abschließende Fragestellungen zum Sampling wurden zur Beantwortung der Forschungsfrage nicht als relevant erachtet, weshalb entsprechende Textpassagen zwar ebenfalls codiert und geclustert wurden, auf eine konkrete Behandlung im folgenden Ergebnisteil allerdings verzichtet wird. Zudem gaben die Expert:innen in den Gesprächen weitreichende Einblicke in ihre Führungsauffassung, berichteten von zentralen Kompetenzen und aktuell fordernden Führungssituationen. Erkenntnisse aus diesem Bereich sollen ebenfalls nur in Teilen wiedergegeben werden, da die zentrale Fragestellung der vorliegenden Arbeit ihren Fokus auf Self-Leadership und nicht auf Leadership im Allgemeinen legt.

Eine Übersicht der definierten Themen inklusive ihrer zugehörigen Subkategorien wird durch Tabelle 2 gegeben:

Tabelle 2: Kategoriensystem inklusive Unterkategorien

Kategorie	Subkategorien
Individuelle Handlungs- und Bewältigungsstrategien	Struktur & Organisationsfähigkeit Umgang mit Fehlern Optimismus Motivationsstrategien Ziele & Zielerreichungsstrategien
Entwicklungen im Journalismus & Konsequenzen	Veränderungsdynamiken im beruflichen Alltag von (stv.) Chefredakteur:innen Persönliche Herausforderungen im Wandel Chancen im Wandel
Strategien in der Begegnung mit Herausforderungen	Unterstützung von außen Persönliche Strategien & Learnings

4 Ergebnisse

Das vorliegende Kapitel widmet sich der Erläuterung jener Ergebnisse, die im Rahmen der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2020) aus den Expert:inneninterviews gewonnen wurden. Die zentralen Kategorien beziehen sich dabei auf die zentrale Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit:

„Wie führen sich Führungskräfte in Zeiten des Wandels des eigenen Berufsbildes selbst, am Beispiel von Chefredakteur:innen und stellvertretenden Chefredakteur:innen aus dem deutschsprachigen Raum?“

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt gegliedert in Haupt- und Subkategorien. Ausgewählte Originalzitate der Transkripte verstärken die Erläuterungen.

4.1 Individuelle Handlungs- und Bewältigungsstrategien

Bereits die Fragestellung „Wie führen sich Führungskräfte in Zeiten des Wandels des eigenen Berufsbildes selbst?“ macht das Thema Self-Leadership zum zentralen Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Zugehörige Ergebnisse zeigten eine breite Varianz. Während grundsätzlich festzuhalten ist, dass es den Expert:innen generell leichter fiel, über ihren Führungsstil und den Umgang mit Mitarbeiter:innen zu sprechen, als über jenen mit sich selbst, zeigten sich bei näherer Betrachtung doch zahlreiche Facetten des Self-Leaderships, die in der Folge beleuchtet werden sollen. Konkret ergaben sich die Themenfelder „Struktur & Organisationsfähigkeit“, „Umgang mit Fehlern“, „Ziele & Zielerreichungsstrategien“, „Optimismus“ sowie „Motivationsstrategien“. Auf die zuvor angesprochene und wahrgenommene geringe bewusste Auseinandersetzung mit Self-Leadership wird im Diskussionsteil näher eingegangen.

An dieser Stelle sollen allgemeine Führungskompetenzen zusammengefasst werden, die die befragten Expert:innen als wichtig erachteten. Wenngleich Self-Leadership als zentrales Thema dieser Forschungsarbeit fungiert, so geben die Ausführungen zu den individuellen Führungsstilen der befragten Personen dennoch wertvolle Aufschlüsse, die zur Erklärung der in der Folge erläuterten Erkenntnisse beitragen können.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die befragten Expert:innen strenge Hierarchien und autoritäre Führung tendenziell ablehnen. Wichtig sei es, auf „*Augenhöhe und menschlicher Ebene*“ zu kommunizieren. (Person 4, Zeile 63-64) Kommunikation im Sinne kooperativer Führung, die zur Mitarbeit ermutigt, sei dabei aber nicht mit „Basisdemokratie“ gleichgestellt. (Person 2, Zeile 66-68) Letztlich sei es ein zentraler Teil von Führung Entscheidungen zu treffen und diese auch durchzusetzen.

Person 8 erläuterte dazu exemplarisch:

„[Wichtig ist, dass ich] dann aber auch, wenn es sein muss, die Entscheidungen treffe und zu denen auch stehe. Also es ist jetzt nicht so, dass ich Sachen durchgehen lasse, weil ich mir denke, wir sind jetzt alle happy peppy und haben uns lieb. Sondern ich glaube, man muss ja schon einen guten Mittelweg finden, dass man dann trotzdem auch Kritik üben kann und trotzdem gut miteinander umgeht.“
(Person 8, Zeile 65-70)

Als zentrale Kompetenzen wurden neben der Fähigkeit schnelle, fundierte Entscheidungen zu treffen außerdem Kommunikationsstärke und Lösungs- statt Problempolitik vermehrt genannt. Person 1 berichtete davon, Risiko nicht zu scheuen, was im Zusammenhang mit dem folgenden Kapitel zum Thema „Umgang mit Fehlern“ steht:

„Eins meiner Lebensmottos ist, ich bereue lieber etwas, was ich getan habe, als das, was ich nicht getan habe. Das heißt auch da, wenn es eine Risikoentscheidung ist, gehe ich lieber hin und nehme das Risiko.“ (Person 1, Zeile 547-550)

Zahlreichen Expert:innen teilten zudem die Meinung, sie hätten in ihrer Karriere vor allem von Negativbeispielen gelernt (Person 8, Zeile 127-128; Person 7, Zeile 40-44). Person 10 gab an *„leider nie großartig irgendwelche Mentor:innen in irgendeiner Form gehabt“* zu haben. (Person 10, Zeile 981-982)

Auch Person 11 bestätigte in diesem Kontext:

„Tatsächlich habe ich eher aus Negativen gelernt als ich eine junge Journalistin war. Ich weiß da jetzt nichts, wo ich sagen würde ‚Okay, das war jetzt super positiv‘.“ (Person 9, Zeile 41-43)

Die Aussage von Manz & Sims (1991, S. 25) “If you want to lead somebody, the first critical step is to lead yourself” macht deutlich, wie eng Selbstführung und das Führen anderer miteinander verbunden sind. In der Folge ist der Schluss zulässig, dass das Fehlen von Vorbildern und Mentor:innen im Leadership-Bereich auch negative Auswirkung auf den Umgang mit sich selbst haben kann. So berichten zahlreiche Expert:innen in der Folge von Schwierigkeiten damit, Grenzen zu ziehen und einen gesunden Abstand zur Arbeit zu wahren.

Die zentralen Ergebnisse werden in den folgenden Kapiteln dargestellt.

4.1.1 Struktur & Organisationsfähigkeit

Im Kontext der Themenfelder Struktur und Organisationsfähigkeit waren im Rahmen der Auswertung zwei Pole erkennbar. Einen Parten bildeten dabei jene Chefredakteur:innen, die sich als sehr strukturiert beschreiben, den Konterpart bildeten jene Expert:innen, die sich selbst als gänzlich unstrukturiert einschätzen. Zusammenfassend ist allerdings festzustellen, dass erstere Gruppe die Mehrheit bildete.

So berichtete beispielsweise Person 3:

„Ich bin sehr strukturiert eigentlich, ich bin sehr organisiert, ich weiß auch immer schon, was morgen meine To-Dos sind und ich habe alle Termine für die ganze Woche irgendwo vor Augen und weiß, was ich noch machen muss.“ (Person 3, Zeile 229-232)

Person 1 berichtete gar von einer minutiösen Planung inklusive Priorisierung der einzelnen Aufgaben sowie einer Planung des Arbeitstags nach unterschiedlichen Anspruchsniveaus, um eine möglichst hohe Abwechslung zu garantieren:

„Und in dieser Priorität eine Dynamik zu entwickeln zwischen hart, schwer, leicht, mittel, schwer. Dass mein Gehirn auch diese Welle haben darf. Das heißt, es geht dann hin und dann wird tatsächlich aufgeschrieben, 10 Uhr bis 10.15 Uhr, PDF verschicken, 10.15 Uhr bis 10.45 Uhr, erster Blogbeitrag, 10.45 Uhr bis 11.30 Uhr... Und da wird immer ein schöner Puffer reingelassen, dass ich halt nicht dann selber mir den Druck mache, meine eigenen Timings nicht einhalten zu können.“ (Person 1, Zeile 311-316)

Andere Expert:innen sind hier noch auf der Suche nach passenden Lösungen. So nannte Person 4 den Prozess die eigenen Aufgaben zu strukturieren als aktuelle Aufgabe, bei der sie noch nicht den für sie richtigen Weg gefunden habe. (Person 4, Zeile 197-198).

Auch Person 5 sprach von ihrer persönlichen Suche, wenn sie sagte:

„Ansonsten versuche ich immer wieder neue Tools, probiere es über das Handy, damit ich es dabei hab und Dinge abhaken kann, dann mit Post-Ist, mit Tischunterlagen also ich probiere sehr viele Dinge aus, manchmal schreibe ich mir alles in den Kalender, schreibe mir selber Mails. Das ist noch nicht festgelegt, ich probiere immer noch was zu finden, was super ist.“ (Person 5, Zeile 193-197)

Nicht alle jener Expert:innen, die sich selbst als unstrukturiert bezeichneten, erzählten allerdings von der Absicht, dies zu ändern. So stellte beispielsweise Person 7 fest:

„Und insofern hat es keine Struktur, sondern es ist gelebtes Chaos, aber es funktioniert.“ (Person 7, Zeile 171-172)

Alle befragten Expert:innen teilten allerdings die Einschätzung, dass das Durchsetzen von Struktur und Organisation auf Teamebene als essentielle Führungsfähigkeit zu erachten ist ungeachtet der persönlichen Stärken beziehungsweise Schwächen in diesem Bereich. Exemplarisch erläuterte Person 10:

„Ja, also das ist notgedrungen, also ich bin es jetzt so als Mensch nicht, finde ich, aber ich bin es im Job halt einfach, weil es ja einfach notwendig ist.“ (Person 10, Zeile 232-233)

Dabei komme dem Prozess des „Magazin- bzw. Zeitungsmachens“ zweierlei Bedeutung zu. Einerseits sei Struktur wichtig, um die Abgabezeiten überhaupt einhalten zu können. Andererseits würden besagte Abgabezeiten und Deadlines auch einen Beitrag zur Struktur der Führungskräfte leisten. So bestätigte Person 7:

„Die Zeitung erscheint alle zwei Wochen. Oder jeden zweiten Mittwoch ist um 17 Uhr Redaktionsschluss, da ist das Heft fertig. Insofern hat alles funktioniert.“ (Person 7, Zeile 182-184)

Person 9 führte mit Blick auf die bindende Wirkung der Abgabezeiten aus:

„Bei uns ist es ja auch so, dass das Heft in Tranchen geschickt wird in die Druckerei, das heißt, ich habe sowieso einen gewissen Ablauf.“ (Person 9, Zeile 102-104)

Als wichtigstes Unterstützungstool der Expert:innen wurde die To-Do-Liste genannt. Während einige der Personen angaben, mit digitalen Listen zu arbeiten, setzt der Großteil auf händische Notizen. Auch Klebenotizen sind ein wichtiges Hilfsmittel. Hier wurde vor allem der Prozess des Abhakens oder Durchstreichens bereits erledigter Aufgaben als positiv und motivierend genannt. Auf diesen Aspekt soll im Unterkapitel „Motivationsstrategien“ näher eingegangen werden.

Neben der unterstützenden Wirkung von To-Do-Listen wurde, bedingt durch die von allen Expert:innen wahrgenommene höhere Arbeitsbelastung, allerdings auch von negativen Effekten berichtet. Und zwar immer dann, wenn die zu erledigenden To-Dos mit den zu Verfügung stehenden zeitlichen, persönlichen oder monetären Ressourcen nicht zu bewältigen sind. Dies wurde von den Expert:innen nicht als Einzelfall beschrieben, sondern teils als gelebter Alltag. Beispielsweise berichtete Person 3 von einer *ewigen und fortlaufenden* To-Do-Liste: *„Die hört niemals auf und es gibt sie wahrscheinlich seit*

dem ersten Tag, als ich bei MAGAZIN NAME begonnen habe.“ (Person 3, Zeile 206-207)

Person 10 berichtete in diesem Zusammenhang bereits von einzelnen Veränderungen im Umgang mit sich selbst, die erste Aufschlüsse zur Beantwortung der Forschungsfrage liefern:

„Ich habe mittlerweile die Erfahrung gemacht, dass ich mir mal Listen mache und dass die dann am Ende des Tages, es sind vielleicht zwei Punkte abgearbeitet, weil so viele andere Sachen dazwischengekommen sind. Und auch das versuche ich mittlerweile zu lernen, zu akzeptieren und nicht mehr dagegen zu steuern, sondern mir einfach zu denken, okay, insgesamt ist das die grobe Deadline, insgesamt sind dazwischen so ein paar Dinge, die einfach bis dahin funktionieren müssen.“ (Person 10, Zeile 464-469)

Ein Schlagwort, das an dieser Stelle auf Grund seines häufigen Auftommens in den Gesprächen zwar genannt, jedoch auf Grund der Entfernung zum zentralen Forschungsgegenstand nicht weitreichend analysiert werden soll, ist Micro-Management. Während sich mehrere Expert:innen gegen diese Art der Führung aussprachen, unter der sie ein Führungsverständnis verstehen, das auf strenge Kontrolle und starke Beobachtung der einzelnen Mitarbeiter:innen abzielt, wies eine Expertin auf die Herausforderungen hin, die der weitreichende Personalabbau im Journalismus auf Self-Leadership und Micro-Management hat:

„Ich will keine Micromanagerin sein, die alles selber macht, ich mein das verlangt jetzt die Position gerade ein bisschen, weil es eben ein bisschen was Neues ist. Du hast zwar diesen Führungstitel, aber jetzt kein großes Team.“ (Person 4, Zeile 150-152)

Auf Grund schrumpfender Teams werde auch von Führungskräften erzwungen, immer mehr Aufgaben wieder selbst zu übernehmen beziehungsweise Entscheidungen wieder selbst zu treffen, selbst wenn besagte Führungskräfte eigentlich auf Delegation und flache Hierarchien setzen möchten. Die Herausforderungen im Wandel werden weiterführend in Kapitel 4.2.2. besprochen.

4.1.2 Umgang mit Fehlern

Aufschluss über den Umgang mit sich selbst gibt auch der Umgang mit Fehlern. Die Mehrheit der Führungskräfte berichtete dabei von einer konstruktiven Herangehensweise: Wichtig sei es, sich eigene Fehler einzugestehen und dies auch an das eigene Team zu kommunizieren. Person 7 bestätigte dies, wenn sie die Frage nach dem

Umgang mit eigenen Fehlern wie folgt beantwortete: *„Offen, transparent. Also auch dem Team gegenüber. Also dazu stehen und schauen, dass man sie ausmerzt oder behandelt und die Konsequenzen geringhält.“* (Person 7, Zeile 240-242) Auch Person 5 befürwortete das offene Ansprechen von Fehlern und sich dafür zu entschuldigen. (Person 5, Zeile 272) Dabei sei es auch wichtig, die Bedeutung der eigenen Tätigkeit in eine Relation zu setzen. So führte Person 2 aus: *„Aber ich finde, man muss es dann einfach wegstecken können und sagen, so what. Wie sagt man so schön? Wir operieren ja alle nicht an einem offenen Herzen.“* (Person 2, Zeile 261-263)

Insgesamt verbreitet ist eine offene Fehlerkultur in den Redaktionen. Fehler werden grundsätzlich als Lernpotenzial erachtet, keine zu machen, bedeute Stillstand. Person 6 dazu:

„Aber ja, Fehler macht man und natürlich ärgert man sich über sich selber, aber man muss es von sich selber ein bisschen auch fernhalten, weil wenn man keine macht, dann macht man gar nichts. Es geht kein Tun ohne.“ (Person 6, Zeile 294-296)

Eine offene Fehlerkultur vorzuleben, wird dabei als zentrale Führungsaufgabe erachtet. Besonders spannend war auch ein Input von Person 7, die eine Kommunikation der eigenen Fehler auch nach außen, also über die Grenzen der eigenen Organisation hinaus, als wichtig erachtete:

„Das ist eine neue Kultur im Journalismus, die notwendig ist, dass man vom eigenen Tun erzählt und diese Schwächen und Fehler kommuniziert und darstellt.“ (Person 7, Zeile 243-245)

Ein Experte berichtete davon, sich Fehler selbst teils schwer eingestehen zu können. (Person 2, 251)

Den Gegenpart dazu bildeten Zitate, die gar von *„Selbstgeißelung“* im Kontext von Fehlern sprechen. Bemerkungen dieser Art stammten ausschließlich von weiblichen Expertinnen. Als zusätzlich hinderlich für einen konstruktiven Umgang mit Fehlern wurde der eigene *„Hang zum Perfektionismus“* genannt. In der Folge komme Person 4 *„gar nicht damit klar“*, wenn sie *„irgendwas nicht richtig mache“*. (Person 4, 290-292) Dies zeigt den unterschiedlichen Anspruch, den einzelne Führungskräfte an sich selbst und andere haben. Person 4 beschrieb dazu:

„Was aber total spannend ist, weil wenn irgendwer im Team einmal einen Fehler gemacht hat, würde ich die Person niemals dafür fertig machen oder sauer sein, weil es passiert, und mir passieren auch kleine Fehler. Es ist klar, dass Fehler

passieren, und ich ärgere mich aber dann extremst also ich mache mich voll fertig, mich beschäftigt das ewig.“ (Person 4, Zeile 292-296)

4.1.3 Optimismus

Auch im Kontext des Schlagwortes Optimismus fielen die Antworten ähnlich breit aus, wie hinsichtlich des Umganges mit eigenen Fehlern. Während sich einige Expert:innen als Optimist:innen beschrieben und dies auch als wichtige Basis für ihre tägliche Arbeit erachteten, beichteten andere von einem Hang zum Realismus oder gar Sarkasmus beziehungsweise Zynismus:

„Journalisten sind prinzipiell ein bisschen zynische Wesen und manchmal auch schon neigend zum Zynismus sozusagen. Oder ist zynisch vielleicht jetzt nicht das richtige Wort? Es ist fast schon ein Sarkasmus, der sich breit macht.“ (Person 7, Zeile 88-90)

Person 2 sprach von einem Optimismus *„mit einem Hang zu einer gewissen Portion Realismus.“ (Person 2, Zeile 94-95)* Person 10 erwähnte Sarkasmus, Zynismus, Realismus und Pragmatismus. *(Person 10, Zeile 172-173)*

Dabei wurde Sarkasmus auch als Bewältigungsstrategie mit aktuellen Herausforderungen genannt:

„Aber ich glaube jetzt auch auf das Team bezogen, bin ich optimistisch, aber es ist schon eben auch ganz viel Sarkasmus dabei, um sich in bestimmten Situationen irgendwie zu retten.“ (Person 8, Zeile 115-117)

Für einen Teil der Führungskräfte ist Optimismus wichtiger Teil der Führungsaufgabe. Unter einer pessimistischen Grundeinstellung der Führungskräfte würde das gesamte Team leiden, so die Einschätzung. Entsprechend versuche Person 5 eigene negative Stimmungen *„zu unterbinden“ (Person 5, Zeile 91-92)*. Als optimistische Führungskraft vermittele man Zuversicht und Sicherheit, so die Expert:innen. Eine Aufgabe, die zunehmend fordernd sei:

„Da ist es nicht immer leicht, Optimist zu bleiben, weil sich eben ganz viele Dinge, die Außenfaktoren, massiv ändern durch KI und die ganze disruptive Entwicklung im Journalismus. Aber jedenfalls versuche ich das zu vermitteln, dass wir am richtigen Weg sind.“ (Person 7, Zeile 91-94)

Ein wichtiger Aspekt sei dabei Lösungsorientierung im Gegensatz zu einem Fokus auf Probleme. Als zudem von Bedeutung wurde Klarheit über den eigenen Wirkungsbereich genannt:

„Klar, also du hast ja so viele Dinge, die du nicht selbst entscheiden kannst, aber ich zieh immer das positive aus den Dingen, wo ich quasi die Macht oder die Kraft habe, das für mich zu organisieren.“ (Person 9, Zeile 75-77)

4.1.4 Motivationsstrategien

Gerade das zuletzt genannte Zitat im Kontext von Optimismus bildet eine wertvolle Überleitung zum Thema Motivation. Die Expert:innen berichteten vom Vorteil, sich ihre Arbeit selbst einteilen zu können, was motivierend wirke. Zudem sei *„die Freude am Tun“* ein wichtiger Motivator. (Person 2, Zeile 145-146)

Person 2 berichtete davon, nach *„Zufriedenheit aus einer Ego-Perspektive“* zu streben. (Person 2, Zeile 133)

„Und dazu zählen unterschiedliche Dinge. Das ist das Thema beruflicher Erfolg. Das ist aber natürlich auch private Zufriedenheit. Das ist natürlich das Thema Image-Anerkanntheit. Das ist natürlich auch das Thema Bezahlung. Ich finde, das sind alles so unterschiedliche Bausteine. Und dann so Dinge wie Gesundheit und so. Aber ich finde, das sind alles so Bastelsteine oder Bausteine, die im Endeffekt auf das Persönliche einzahlen. Und damit in unterschiedlichen Ausprägungen motivierend sind. Und quasi der persönliche Antrieb. Wenn du es so zusammenfassen magst, ist es persönlicher Erfolg, der sich durch unterschiedlichste Dinge definiert.“ (Person 2, Zeile 134-141)

Ein weiteres zentrales Element im Kontext von Motivation bildeten Endergebnisse. Damit meinten die Expert:innen vor allem das fertige Printprodukt. (Person 4, Zeile 160; Person 9, Zeile 117; Person 6, Zeile 188)

Auffällig war dabei, dass nur wenige der Expert:innen ein Gefühl von Stolz hinsichtlich ihrer Arbeitsleistung verspüren. Wichtiger seien private Erfolge. Im beruflichen Kontext wurde sich häufig auf Teamleistungen berufen, eigene Leistungen wurden weniger besprochen.

„Ich würde immer eher sagen, ich bin stolz auf mich eher für Dinge, die nichts mit dem Job zu tun haben.“ (Person 8, Zeile 260-261)

Kleine Erfolge seien leichter zu verarbeiten als große. (Person 2, Zeile 239-240)

Zum Umgang mit Motivationstiefs nannten die Expert:innen zahlreiche Strategien, darunter Belohnungsstrategien in Form von gutem Essen, Sport oder Konsum. Auch Lob von außen wurde als motivierend genannt. Person 1 sprach von der Unterscheidung zwischen *„Money Jobs, Passion Jobs und Survival“*. (Person 1, Zeile 261-262) Mit

letzterem Begriff spielte sie auf psychisch fordernde Zeiten an, die aus der zunehmend hohen Arbeitsbelastung resultierten:

„Und motivationstechnisch bei Phasen weiterzumachen, die echt brutal waren und an die psychische Überbelastung gingen, muss ich dir ganz ehrlich sagen, da hatte ich keine Motivation, sondern einen eher krankhaften Perfektionismusdrang. Ich darf nicht aufgeben. Ich darf denen nicht zeigen, dass sie recht hatten, obwohl mir nie einer gesagt hat, was sie geglaubt haben, was ich sei, sondern es war ja alles hier oben. Das heißt, traurigerweise würde ich sagen, wenn es zu richtig hartem Fahrwasser kam, waren es einfach Selbstzweifel und der Drang, das nicht zu bestätigen.“ (Person 1, Zeile 254-260)

Auch Person 8 sprach Zeiten an, in denen es einfach darum gehe, zu funktionieren. (Person 8, Zeile 165) Person 9 erläuterte dazu:

„Ja, wie motiviere ich mich? Ich habe keine Möglichkeit, irgendwann musst du es halt machen. Ja also, ich denke dann ‚So, jetzt halte durch und tu es und es wird schon besser werden.‘“ (Person 9, Zeile 148-150)

Als besonders negativ hinsichtlich der eigenen Motivation wurde ein Gefühl von mangelnder Selbstwirksamkeit genannt. Dies kam in mehrfacher Hinsicht zum Tragen. Einerseits in einem Mangel an Struktur, was zu Überforderung beitrug. (Person 4, Zeile 186-187) Andererseits auch im Kontext zu hoher Arbeitsbelastung:

„Und da ist es dann für mich extrem schwer, mich zu motivieren, weil wenn ich zehn verschiedene Aufgaben habe und nicht weiß, wo ich anfangen soll.“ (Person 4, Zeile 191-193)

In diesem Fall helfe es, sich kleinere Aufgaben zu suchen, die sich schnell erledigen lassen, um so persönliche Erfolgserlebnisse herbeizuführen. (Person 4, Zeile 169-170)

Stark demotivierend seien außerdem Entscheidungen der Führungsebene, mit denen man nicht einverstanden sei. So berichtete Person 7:

„Ja, wenn man sieht, dass falsche Entscheidungen getroffen werden, die einen selbst beeinflussen, dann ist das demotivierend. Und wenn man nichts dagegen tun kann.“ (Person 7, Zeile 148-149)

Person 2 stellte dazu inhaltlich stimmig fest:

„Und die einzige Strategie ist, sich kurz darüber aufzuregen oder zu ärgern. Ich finde, das muss auch sein. Das zu artikulieren und sich dann möglichst schnell irgendeine andere Beschäftigung zu suchen. Also im Sinne von, okay, kann ich jetzt nicht ändern, deswegen mache ich etwas, was ich gut kann. Und lasse das

jetzt einfach einmal da sein, wo es ist. Und versuche auch nicht, Energie reinzuinvestieren in Dinge, die ich ohnehin nicht ändern kann. Sondern darüber ärgern, Dampf ablassen und dann irgendetwas anderes machen.“ (Person 2, Zeile 154-160)

Mit Blick auf die vorliegende Forschungsfrage ließen sich in diesem Kontext bereits Ableitungen zum Umgang der Führungskräfte mit sich selbst bilden. So berichtete die Mehrzahl der Expert:innen davon, sich nicht mehr zu zwingen, *„wenn Dinge zu einem gewissen Zeitpunkt nicht funktionieren.“ (Person 9, Zeile 71-72)*

Außerdem sei es wichtig, sich selbst auch regelmäßig an erste Stelle zu stellen, eigene Psychohygiene zu betreiben und auf sich selbst zu hören. Zentral sei dabei die Frage *„Wann funktioniere ich eigentlich?“ (Person 1, Zeile 277)*

„Also dann, wenn ich mit der Nase an der Wand stehe, mache ich eine Pause und die dauert dann so lange, wie sie dauert, weil ich festgestellt habe, es ist aber ein Learning, ein harter Learning-Prozess gewesen, festzustellen, ich spare Zeit, wenn ich mir Zeit nehme.“ (Person 1, Zeile 270-273)

4.1.5 Ziele & Zielerreichungsstrategien

Anknüpfend an die bereits im vorherigen Kapitel genannte Überforderung bestätigte sich auch im Kontext der Themen Ziele und Zielerreichungsstrategien die hohe Arbeitsbelastung der Expert:innen. So berichtete Person 5:

„Manchmal ist es das reine Überleben mit ganz, ganz kurzfristig im Sinn von ‚Ich hoff‘, dass ich bis heute am Abend all die Sachen oder die Hälfte schaff‘, die ich [...] da habe.“ (Person 5, Zeile 222-223)

Grundsätzlich werden sowohl kurz-, mittel- als auch langfristige Ziele als wichtiger erachtet, wobei diese individuell sehr unterschiedlich gewichtet werden. Während einige Personen angaben, sich sowohl im persönlichen als auch im privaten Kontext langfristige Ziele zu stecken und weit in die Zukunft zu planen, waren andere Personen der Auffassung, langfristige Ziele seien auf Grund der weitreichenden Veränderungen im Journalismus zu unsicher.

„Ja also den Masterplan finde ich wo man in fünf oder zehn Jahren steht, das finde ich momentan mit dem wie stark sich alles ändert schwierig.“ (Person 9, Zeile 124-125)

Entsprechend werde auf die Terminisierung langfristiger Ziele verzichtet.

Wie bereits im Kapitel zum Thema Motivation ausgeführt, werden kurzfristige Ziele, die sich schnell umsetzen lassen, als motivierend wahrgenommen. Hier wurde beispielsweise das Erstellen kurzer News-Meldungen an Stelle von langen Printartikeln genannt, die sich schnell abarbeiten lassen. Der Prozess, diese Aufgaben von der eigenen To-Do-Liste streichen zu können, wurde als hoch motivierend genannt.

Als zentrale Komponente der Zielerreichung wurde das Einbeziehen anderer genannt. Gerade bei langfristigen Zielen sei es, so die Expert:innen, bedeutsam, mit Partner:innen über die Ziele zu sprechen. Dem immanent sei auch ein Prozess der Reflexion, durch das Artikulieren der Ziele erfolge eine Rückbesinnung auf das eigene Vorhaben und die notwendigen Schritte dahin. (Person 208-211)

Der Abgleich und die Kommunikation gemeinsamer Ziele wirke sowohl auf individueller als auch auf Teamebene motivierend:

„Ich finde das auch extrem wichtig, dass man diese Zwischenziele ja nicht nur für sich hat, sondern sie auch kommuniziert. Sowohl intern als auch extern. Weil man damit ja wieder diese Motivation und diesen Drive erzeugt.“ (Person 2, Zeile 194-196)

Der bereits angesprochene Begriff Selbstwirksamkeit ist auch in diesem Kontext wichtig. So berichteten Expert:innen von Verlagszielen, die sich nicht mit den eigenen decken und einem gesteigerten Verständnis dafür, dass es Dinge gibt, die über den eigenen Wirkungskreis hinausgehen. Festzuhalten ist bereits an dieser Stelle, dass hier einerseits Resignation erkennbar war, andererseits aber auch fokussierte Bündelung der eigenen Ressourcen auf Situationen mit Veränderungspotenzial. Der Umgang mit besagten Situationen und Herausforderungen, die außerhalb des eigenen Wirkungsbereiches liegen, soll im Kapitel 4.3.2.2 „Selbstwirksamkeit“ näher erläutert werden.

„Weil natürlich in Wahrheit haben wir alle immer Stress und wollen alles immer und müssen, weil am Ende des Tages geht es um eine Firma und um Arbeitsplätze. Das heißt, man versucht natürlich immer so schnell wie möglich, Ziele zu erreichen und Ziele zu schaffen. Aber ich habe auch gelernt, du kannst halt nur in deinem Wirkungskreis und in dem Feld, in dem du arbeitest... ziehst du einfach oft nur kleine Schritte.“ (Person 10, Zeile 538-542)

4.2 Entwicklungen im Journalismus & Konsequenzen

4.2.1 Veränderungsdynamiken im beruflichen Alltag von (stv.) Chefredakteur:innen

Um die zentrale Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit „Wie führen sich Führungskräfte in Zeiten des Wandels des eigenen Berufsbildes selbst, am Beispiel von Chefredakteur:innen und stellvertretenden Chefredakteur:innen aus dem deutschsprachigen Raum?“ beantworten zu können, galt es zunächst zu klären, ob die Befragten tatsächlich einen Wandel wahrnehmen. Die Ausführungen zu diesem Themenkomplex waren sehr weitreichend, weshalb zur besseren Übersicht die Unterkapitel „Kostendruck“, „Personalmangel“, „Aufgabenbereich“, „Rollenverständnis“ sowie „Künstliche Intelligenz“ gebildet wurden.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass alle Expert:innen einen subjektiv wahrgenommenen Wandel in ihrem Berufsalltag bestätigten. Dabei zeigte sich eine Verkettung unterschiedlichster Einflüsse, inklusive weitreichender Auswirkungen auf individueller und Teamebene. Als zentraler Aspekt ist dabei die herausfordernde wirtschaftliche Situation auf Grund ausbleibender Anzeigenbuchungen zu nennen. In der Folge sind Personalkürzungen gelebte Realität, die sich wiederum auf die Arbeitsbelastung der verbleibenden Personen auswirken. Im Negativfall zu hoher Belastung sinkt die Qualität der Produkte, was sich wiederum nachteilig auf die Attraktivität für Anzeigenkund:innen auswirkt. Person 10 fasste diesen Kreislauf wie folgt zusammen:

„Die Herausforderungen werden halt wirklich, ja in erster Linie, wenn es keine Kunden mehr gibt oder wenn die Kunden nicht ihre Marketing-Töpfe auch wieder aufstocken und Geld in Medien bereit sind zu investieren, ist natürlich dann das Resultat, dass die Medien noch mehr Personal abbauen, was dann wieder weiterführt in dieser Abwärtsspirale und eben auch noch mehr Medien zusperren werden, das ist einfach so.“ (Person 10, Zeile 757-762)

Dazu komme erschwerend ein neues Medienkonsumverhalten, befeuert durch Soziale Medien und Online-Angebote. Man befinde sich als Journalist:in in einem Arbeitsumfeld, *„wo die Finanzierung von journalistischen Einheiten alles andere als gesichert ist, die Beeinflussbarkeit enorm zugenommen hat und die Glaubwürdigkeit enorm ab“.* (Person 5, Zeile 292-293)

Auf die Frage „Vor welchen Herausforderungen steht der Journalismus aktuell?“ fand Person 5 folgende Antwort:

„Vor einer Gesellschaft, die nicht damit aufgewachsen ist, Journalismus von Content Creation zu unterscheiden. Und bei denen der Platz und die Relevanz im Mindset dieser Menschen nicht verankert ist.“ (Person 5, Zeile 286-288)

Als Folge des Wandels sprach Person 10 von Ermüdung:

„Wo wir jetzt, glaube ich, alle nach wie vor einfach schon müde sind, weil wir wollen einfach jetzt echt nach den letzten Jahren nicht noch mehr Veränderung. Wir haben einfach keinen Bock mehr. Wir sind müde. Die Jahre sind schwer gewesen, gerade die letzten.“ (Person 10, Zeile 951-954)

4.2.1.1 Kostendruck

Als zentralste und weitreichendste Veränderung nannten die Expert:innen die herausfordernde wirtschaftliche Situation und den damit einhergehenden, aktuell vorherrschenden Kostendruck. Zahlreiche große Unternehmen hätten ihre Marketingbudgets gekürzt oder vom Print- in den Online-Bereich verlagert. Die Finanzierung klassischer Printprodukte werde damit zunehmend fordernder. In der Konsequenz seien in den vergangenen Jahren schon einige Print-Titel vom Medienmarkt verschwunden. Journalismus müsse sich nun *„immer mehr die Frage stellen, wie er sich finanziert, sowohl am Anzeigen- als auch am User:innenmarkt“*. (Person 2, Zeile 291-292)

Weiter befeuert werde diese Entwicklung von der Tatsache, dass es die Leser:innen gewohnt seien, *„ganz viel gratis zu kriegen und nicht mehr bereit sind, so viel dafür zu bezahlen“*. (Person 8, Zeile 287-288) Dies sei zu teilen auch selbst verschuldet, wie Person 3 ausführte:

„Dafür, dass die Leserinnen nicht zahlen wollen für Inhalte also, dass wir dummerweise ihnen beigebracht haben, dass sie nicht zahlen müssen für Inhalte mit Gratiszeitungen und wir persönlich zum Beispiel mit online.“ (Person 3, Zeile 347-349)

Dabei sehe man sich mit häufig unrealistischen Anforderungen seitens der Geschäftsführungsebene konfrontiert. Person 1 zur Herausforderung:

„Die Kosten Frage sowieso in allem, also alles sollte billiger werden, aber besser.“ (Person 1, Zeile 694-695)

4.2.1.2 Personalmangel

Eine direkt mit dem steigenden Finanzierungsdruck zusammenhängende Herausforderung ist der generell vorherrschende Personalmangel, von dem nahezu alle Expert:innen berichteten. So brachte es Person 10 wie folgt auf den Punkt:

„Es werden überall viele Sachen einfach auch natürlich damit einhergehend, Dinge, die eigentlich einzelne Jobs sind, Vollzeitjobs, werden oft dann gerne noch Leuten übergestülpt in der Hoffnung, dass es halt nebenbei geht und dann wundern sich manche Leute dann, dass die gewünschten Resultate ausbleiben, weil die Sachen einfach eben nicht nebenbei gehen.“ (Person 10, Zeile 808-812)

In der Folge sei es gelebte Realität, gute Personen nicht halten zu können, da man ihnen nicht das Gehalt anbieten könne, das diese erwarten. (Person 1, Zeile 775-776) Dabei fehle seitens der Geschäftsführung beziehungsweise Verlagsinhaber:innen häufig das Verständnis, dass *„Qualität nur mit guten Leuten möglich ist.“* (Person 9, Zeile 171-172)

Nicht nur die Arbeitsbelastung im Team, auch jene auf Ebene der Chefredakteur:innen beziehungsweise stv. Chefredakteur:innen wurde als negativ beschrieben.

„Um es einfach auszudrücken, ich habe in der Firma angefangen, da waren wir über 30 Personen, jetzt sind wir fünf. Vor ein paar Jahren habe ich zu meinem Geschäftsführer gesagt, ich mache den Job von drei Redakteuren, ich glaube, heute könnte ich das gar nicht mehr zählen, das heißt, ja, es nimmt einen extremen Einfluss auf meinen Berufsalltag.“ (Person 1, Zeile 677-679)

Auch Person 10 berichtete von *„Redaktionen, die teilweise nur noch aus Teams in Größenordnungen bestehen, wo früher [...] ein einzelnes Ressort bei einer Zeitung daraus bestanden hat.“* (Person 10, Zeile 78-80) Auf Qualitätsebene sei es *„die Herausforderung, das nicht sichtbar zu machen“.* (Person 1, Zeile 683-684)

Eine positive Entwicklung, die sich daraus ableiten lasse, sei, dass die verbleibenden Kolleg:innen sehr motiviert seien, etwas zu bewegen. Person 10 dazu:

„Ja, und ich glaube halt wirklich, es hat auch dazu geführt, dass sich da ein bisschen die Spreu vom Weizen getrennt hat. Ja, das meine ich auch. Jetzt, ich glaube, es sind nur noch diese Leute auch wirklich da, die Bock haben und die auch offen sind für Veränderungen.“ (Person 10, Zeile 926-929)

4.2.1.3 Aufgabenbereich

Als Konsequenz aus den kleineren Teams berichteten die Expert:innen von neuen Aufgabenbereichen. Dies gelte sowohl für die einzelnen Mitarbeiter:innen im Team, die nicht mehr strikt nach Print- und Online-Redaktion getrennt werden, sondern crossmedial tätig sind, als auch für die Expert:innen in ihren Rollen als Chefredakteur:innen und stv. Chefredakteur:innen selbst. Dabei seien Medienmarken generell gefordert, sich neu und breiter aufzustellen. Die Expert:innen haben in ihren Rollen inhaltliche

Gesamtverantwortung über alle Kanäle der Medienmarken, damit wächst auch der Aufgabenbereich stark. Person 4 führte dazu aus, dass:

„[...] man einfach auch wirklich jetzt immer mehr schauen muss, wie schafft man so ein 360 Grad Konzept zwischen Print und Online und Social Media und das ist eine extrem große Herausforderung, wenn du eigentlich immer weniger Ressourcen hast, aber immer mehr Plattformen zu bedienen hast.“ (Person 4, Zeile 308-311)

Während die Mehrheit der Expert:innen davon berichtete, zunehmend mehr Kanäle bespielen zu müssen führte nur eine Person aus, im Bereich Social Media Unterstützung zu bekommen:

„Wir haben jetzt zumindest eine Social Media Verantwortliche zugesprochen bekommen. Es hilft, dass wir das nicht mehr alles nebenbei machen müssen.“ (Person 3, Zeile 371-373)

Neben den Printprodukten, der Online-Präsenz auf eigenen Kanälen sowie Social Media-Aktivitäten erläuterten auch zahlreiche Expert:innen die Notwendigkeit, neue Wege zu den Leser:innen zu finden. In diesem Kontext würden Events aktuell stark an Bedeutung gewinnen. So stellte Person 3 fest:

„Und dass man der Leserin, glaube ich, heute mehr bieten muss als einfach Texte also, so ein Community Gedanke.“ (Person 3, Zeile 350-352)

Das Mehr an Belastung führe durchaus auch zu Überforderung, stellen einige der Expert:innen fest. Darunter Person 9, wenn sie sagte:

„Ja, also die die Redaktion kriegt immer alles ab. Ich meine alle zwei Wochen ein Heft dann online dazu dann Newsletter, dann Termine, dann Jahresgespräche, also teilweise habe ich manchmal das Gefühl okay, wie soll sich das mit der Zeit ausgehen?“ (Person 9, Zeile 142-144)

4.2.1.4 Rollenverständnis

Mit dem Mehr an Arbeitsaufgaben und neuen Tätigkeitsbereichen befindet sich auch das Rollenverständnis der Führungskräfte im Wandel. Die Expert:innen berichteten davon, zunehmend mehr Rollen bekleiden zu müssen – von der inhaltlichen Gesamtverantwortung als eigentlicher Kerntätigkeitsbereich über ein Mehr an redaktionellen Aufgaben, bedingt durch den bereits besprochenen Personalmangel, hin zu einer verstärkten Repräsentationsaufgabe der Medienmarke auf Veranstaltungen und Events, aber auch auf Social Media. Person 5 dazu:

„Also, du musst dich selber zu einer Marke machen. Und gleichzeitig immer und überall deine Marke mitpräsentieren.“ (Person 5, Zeile 324-325)

Zudem würden auch die traditionell harten Grenzen zwischen Redaktion und Anzeigenverkauft zunehmend verschwimmen. Auf Grund des wirtschaftlichen Drucks sei man gefordert, enger mit der Anzeigenabteilung zusammenzuarbeiten und hier *„wirklich mitzudenken“*. (Person 3, Zeile 390-391)

Die Wichtigkeit der persönlichen Kontakte sei dabei dem Arbeitsfeld immanent, das Business sei *„ein People Business ja, und das lebt halt von echten Beziehungen.“* (Person 3, Zeile 140-141) Dieser Aspekt wird von den Expert:innen sehr konträr wahrgenommen. Während einzelne Personen ihre Kontaktfreude als größtes Asset erwähnten und kein Problem damit hätten, *„viele, viele Hände zu schütteln“* (Person 3, Zeile 103-104), äußerten sich andere Personen kritischer. Darunter Person 5, die davon sprach, wie schwer es ihr falle, mit sämtlichen Ansprechpartner:innen laufend Kontakt zu halten, nur um sicherstellen zu können, dass sie über Informationen schneller verfüge als ein Konkurrenzmedium:

„Muss ich wirklich mit jedem von diesen Horsten essen gehen, damit ich das alles weiß und muss ich diese Kontakt-Intensität halten und jeden immer und anrufen?“ (Person 5, Zeile 251-253)

4.2.1.5 Künstliche Intelligenz

Auch dem Thema Künstliche Intelligenz standen die Expert:innen mit geteilter Meinung gegenüber. Einerseits werden darin, gerade in Zeiten des Personalmangels, Chancen zur Effizienzsteigerung geortet, andererseits bringe der gesteigerte Einsatz von Künstlicher Intelligenz auch weitreichende Folgen mit sich, die viele als Gefahr für den Beruf Journalist:in ganz generell einschätzen.

„Und die neue Herausforderung ist sicher die KI, weil die, meiner Meinung nach, also die künstliche Intelligenz, ohne dass wir es jetzt irgendwie noch absehen können, einfach alles auf den Kopf stellen wird. Also bin ich irgendwie nicht sehr optimistisch tatsächlich. Also ob das Handwerk Journalismus tatsächlich noch gebraucht wird, das wird vielleicht ein Kunsthandwerk bleiben für einige wenige geneigte Leser, aber ich fürchte, dass Information anders bezogen wird von Menschen und dass das nicht mehr über den Journalismus sein wird oder sein muss.“ (Person 7, Zeile 259-265)

Als Führungskraft sei man vor diesem Kontext zunehmend gefordert, Orientierung zu geben. Dabei sei es essenziell einen Austausch darüber zu fördern, *„wohin sich die Form wie Berichterstattung entsteht [...] entwickelt, welche neuen Tools es da gibt. Jetzt nicht*

nur, um sie selbst zum Einsatz zu bringen, sondern schon ein Gespräch darüber, was sich da so disruptiv tut.“ (Person 7, Zeile 296-299)

4.2.2 Persönliche Herausforderungen im Wandel

Ein Thema, das ohne konkrete Nachfrage mehrfach genannt wurde, war das Ziehen von Grenzen. Ein Großteil der Expert:innen berichtete davon, sich nur schwer Abgrenzen zu können. So beispielsweise Person 8:

„Wenn Schlussproduktion ist und dann ist es Freitag vielleicht schon spät, dann bin ich diejenige, die sich denkt, ich habe eh noch Samstag, Sonntag, wo ich was machen kann. Also ich bin bei so Sachen trennen leider total schlecht.“ (Person 8, Zeile 376-378)

Person 9 främte dieses Arbeiten in der Freizeit für sich positiv:

„Das positive ist natürlich, dass ich mir meine Zeit total einteilen kann, also natürlich habe ich eine Abgabe, aber wenn ich am Freitag nicht kreativ bin, dann schreib ich halt am Wochenende.“ (Person 9, Zeile 69-71)

Dieser Denkansatz wird teils auch an junge Kolleg:innen weitergegeben:

„Ich sage das jedem Praktikanten in der ersten Stunde, wenn du nicht aufstehen willst um drei Uhr früh, weil du eine ganz geile Neuigkeit und News erfahren hast und du schreibst das, damit das als Erster draußen ist, dann glaube ich, wirst du nicht in diesem Beruf glücklich werden.“ (Person 6, Zeile 190-193)

Insgesamt berichteten die Expert:innen davon, nicht abschalten zu können. Man sei *„immer in diesem Denkprozess drinnen und den kann man nicht abstellen“*, so Person 4. (Person 4, Zeile 441-442)

Erschwerend hinzu komme, dass sich Termine und Kontakte teils nicht eindeutig kategorisieren ließen. *„Manche Dinge vermischen sich ja und dann hast du natürlich Freunde in dieser Welt oder dann hast du Abendtermine, die auch Spaß machen, die für mich jetzt gar nicht Arbeit sind, aber ich versuche das echt klarer zu trennen.“ (Person 4, Zeile 391-393)*

Person 10 erläuterte in diesem Kontext ihre Beobachtung, dass es vielen Kolleg:innen schwer falle, zwischen Freund:innen und Arbeitskolleg:innen zu unterscheiden, was besagte Abgrenzung zusätzlich erschwere. Sie fand dafür einen bildlichen Vergleich und erachte es wichtig:

„Dass man sich einfach bewusst sein muss, dass man in der Zeit, wo man wo ist, eine Position, ein Amt quasi innehat. Also ich finde, es ist wie so, du nimmst halt

so einen Mantel, wo dieses Amt draufsteht und das hast du halt einfach an und dementsprechend aber mit allen positiven und negativen Sachen, die das halt mit sich bringt. Das muss dir aber auch klar sein, dass viele Leute einfach auch nur deswegen dann so präsent bei dir sind oder was wollen, nicht, weil sie so Interesse an dir als Person haben, sondern weil du dieses Amt in der Zeit erfüllst. Und das ist aber okay.“ (Person 10, Zeile 990-996)

Teils falle es auch schwer, Privates und Berufliches ausgewogen zu priorisieren. So berichtete Person 1 davon, ein Treffen mit Freundinnen, das ihr guttun würde, abzusagen, wenn sie sich nicht gut fühle. Allerdings wäre sie auch in einer solchen Situation bereit noch einen Text für die Arbeit zu schreiben, wenn diese fertig werden müsse, oder einen beruflichen Termin zu besuchen:

„Und wenn ich müde bin und eigentlich vielleicht vorher sogar einen Heulflash hatte, dann gehe ich hin und sage, aber ich komme gleich zum Event, Sonnenbrille auf und gut ist.“ (Person 1, Zeile 814-816)

Person 8 vereinte zahlreiche der angesprochenen Aspekte in ihren Ausführungen, weshalb die entsprechende Textpassage nun exemplarisch angeführt werden soll:

„Es gibt ein Grundproblem im Journalismus, und ich habe mir zuerst gedacht, du willst vielleicht am Anfang schon auf das hinausgehen, dass der Job oft bei vielen, sehr vielen Kolleginnen und Kollegen, nehme ich das auch wahr, keinen Anfang und kein Ende hat, weil du hörst ja nicht auf, quasi Journalistin zu sein. Das heißt, es ist jetzt nicht so, wie wenn du irgendeinen anderen Bürojob, sag ich mal, hast, wo du in der Früh um neun hinkommst und um 18 Uhr gehst und den Computer abschaltest. Das ist bei uns irgendwie nicht so. Und das habe ich auch noch nie so gehandhabt, auch nicht wie ich jetzt nur Redakteurin war, habe ich nicht aufgehört, das zu sein. Also ich glaube, dass ich schon besser bin als früher, weil ich hatte Zeiten, wo ich wirklich um drei in der Früh aufgestanden bin, um Mails zu machen und Geschichten zu schreiben, damit ich unter Tags Zeit für andere Dinge habe.“ (Person 8, Zeile 186-196)

4.2.3 Chancen im Wandel

Trotz zahlreicher Herausforderungen verorten die Expert:innen in der aktuellen Situation auch Chancen.

„Aus den Ruinen werden wieder neue Sachen gebaut. Aber es wird jetzt einmal ein Kollaps stattfinden.“ (Person 6, Zeile 312-313)

Einen wichtigen Aspekt bildet dabei Künstliche Intelligenz in zweierlei Hinsicht. Einerseits werde durch die Entwicklungen und den vermehrten Einsatz ein „Ruf nach Faktencheck“ laut (*Person 1, Zeile 640-641*) was Chancen für Qualitätsjournalismus als verlässliche Informationsquelle berge.

„Ich sehe aber zum Beispiel in dem ganzen KI-Hype eine irrsinnige Chance für Medien und Medienmarken, weil ganz andere vertrauenswürdige Quellen einen anderen Stellenwert haben und quasi die Überprüfbarkeit von Nachrichten und ihren Absendern einen ganz anderen Stellenwert haben wird, wenn wir daran denken, was da an KI-generierten Inhalten im besten Fall positiv, aber im schlimmsten Fall verzerrend und manipulierend daherkommt, dann sind vertrauenswürdige Absender etwas extrem Wichtiges.“ (*Person 2, Zeile 276-282*)

Andererseits wird KI, wie bereits im vorangegangenen Kapitel am Rande erwähnt, auch als wichtiges Tool zur Effizienzsteigerung erachtet. Dies ist gerade in Zeiten geringer personeller Ressourcen bedeutsam, bedarf aber hoher Vorsicht im Gebrauch, um nicht im Gegensatz zum genannten Argument der Vertrauenswürdigkeit zu stehen.

Neben Künstlicher Intelligenz liege, so die Einschätzung der Expert:innen, die größte Chance im Aufbau einer Community, zu Deutsch Gemeinschaft.

„Du musst eigentlich wie in einen Fanclub rund um dein journalistisches Medium aufbauen, anreichern und dich eben nicht nur zu einem Informationsgeber entwickeln, sondern versuchen, dich als ein Dealer für saubere Ware zu präsentieren also klar zu machen, dass es darum geht, den anständigen Weg zu wählen.“ (*Person 5, Zeile 296-299*)

Dabei gehe es darum, zunehmend neue Wege in der Leser:innen- beziehungsweise User:innenansprache zu finden. Neben den klassischen Printprodukten gewinnen vor diesem Hintergrund Formate wie Podcasts oder Social Media an Bedeutung. Gerade über Social Media lasse sich hohe Aufmerksamkeit erreichen. (*Person 3, Zeile 370-371*) Vor allem wichtig seien aber persönliche Begegnungen in Form von Events. Das Ziel sei damit *„mehr Touchpoints zu haben und nicht nur mehr Print zu sein“*. (*Person 8, Zeile 304-306*)

Um die eigene Zielgruppe treffend ansprechen zu können, sehen sich viele der Medien mit der Herausforderung konfrontiert, ihr eigenes Profil zu schärfen. Person 8 führte dazu aus:

„Die andere Chance, die wir für uns sehen, ist einfach in die Tiefe zu gehen. Nicht mehr alles für alles sein zu wollen, sondern wirklich eine spitzere Zielgruppe

anzupeilen und auch mit dem Gedanken, dass man quasi wenn man spitzer wird, auch die anderen mitnimmt und die hochziehen kann.“ (Person 8, Zeile 307-311)

Das Bespielen neuer Kanäle setzt zusätzliche Kompetenzen voraus, die sich die verantwortlichen Personen aneignen müssen. Vor diesen Entwicklungen seien Unternehmen gefordert, ihre Mitarbeiter:innen zu fördern.

„Es sind aber natürlich auch die Firmen, finde ich, gefragt, aber dann auch in ihre Leute zu investieren und auch zu sagen, okay, passt, dann gibt es hier die Fortbildungen oder dort und dort gehen wir hin.“ (Person 10, Zeile 795-797)

4.3 Strategien in der Begegnung mit Herausforderungen

Mit Blick auf die zentrale Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit sollen in der Folge zentrale Strategien im Umgang mit den im vorherigen Kapitel beschriebenen Veränderungen dargelegt werden. Dabei gab ein Großteil der Führungskräfte, am, kaum Unterstützung seitens der Vorgesetzten der eigenen Organisation, sprich der Ebene der Geschäftsführer:innen und Eigentümer:innen, zu erhalten. Da dies auf Grund der Erkenntnisse im Rahmen der Auswertung als wichtiger beeinflussender Faktor auf das Self-Leadership erachtet werden kann, soll in einem ersten Teil des Kapitels das Thema „Unterstützung von außen“ in Kürze behandelt werden. Den zweiten Part bilden Ausführungen zu persönlichen Strategien und Learnings.

4.3.1 Unterstützung von außen

Anknüpfend an das abschließende Zitat zum Thema Chancen im Wandel („Es sind aber natürlich auch die Firmen, finde ich, gefragt, aber dann auch in ihre Leute zu investieren und auch zu sagen, okay, passt, dann gibt es hier die Fortbildungen oder dort und dort gehen wir hin.“ (Person 10, Zeile 795-797)) ist festzuhalten, dass der Großteil der befragten Expert:innen über mangelnde Unterstützung in der eigenen Organisation klagte. Dabei zeigten sich jedoch starke Unterschiede hinsichtlich der betrachteten Hierarchiestufen. Auf Teamebene wurde grundsätzlich von sehr guter Zusammenarbeit und einem starken Rückhalt berichtet. Man arbeite miteinander, statt gegeneinander. Anders gestalte sich dies auf Verlagsleitungs- beziehungsweise Geschäftsführungsebene. So antwortete beispielsweise Person 2 auf die Frage nach dem Vorhandensein von interner Unterstützung:

„Unterstützung von intern? Ja, in der eigenen Organisation, nachdem es eh anonymisiert wird, kaum bis gar nicht.“ (Person 2, Zeile 311-312)

Person 1 berichtete von oberflächlicher Unterstützung, verursacht durch mangelnde Ressourcen einerseits, mangelnden Willen andererseits. So war sie der Auffassung, die Verlagsleitung habe *„aus der Unfähigkeit heraus zu führen und der Uneinsichtigkeit aufgrund des eigenen Egos nicht zugegeben, dass es Personen gab die Unterstützung leisten hätten können“*. (Person 1, Zeile 720-723) Man sei zwar um Unterstützung bemüht gewesen, aber die Mittel zu nachhaltiger Verbesserung hätten gefehlt. (Person 1, Zeile 729-730)

„Also es wurde immer nur das Problem getaped, gepflegt, aber nie die Ursache behoben.“ (Person 1, Zeile 737-738)

Das habe in der Folge dazu geführt, dass sie die Verlagsleitung nicht mehr konsultiert und sich direkt an die Geschäftsführung gewandt habe.

Auch Person 4 berichtete von einer mangelnden Unterstützung der eigenen Vorgesetzten, wenn sie sagte:

„Man setzt, glaube ich ein bisschen voraus, dass ich das eh alles kann. Was klar war von mir also, das ist es, ist auch der Anspruch an diese Position proaktiv zu sein und selbst Dinge zu erledigen.“ (Person 4, Zeile 360-362)

Die darin angesprochene Proaktivität ist ein verbindendes Element zahlreicher Gespräche. Unterstützung wird als Holschuld verstanden, seitens der eigenen Vorgesetzten dürfe und könne man nicht darauf warten, proaktiv gefragt zu werden. Self-Leadership kommt damit hohe Bedeutung zu. Person 5 fasste das Spannungsfeld zusammen:

„Man muss mit sehr konkreten Plänen daherkommen, sie dürfen nichts kosten und müssen schnell umsetzbar sein. Aber ich habe schon das Gefühl, dass Dinge, die gerne realisiert werden würden, auch unterstützt werden.“ (Person 5, Zeile 336-338)

Selbst bei direkter Nachfrage sei nicht mit zeitnaher Unterstützung zu rechnen. Entsprechend wichtig sei es, noch konkreter formulieren zu können, was man brauche, wann und bis wann man es brauche und vor allem von wem. (Person 5, Zeile 338-340)

Auch diese negative Entwicklung erachteten zahlreiche der befragten Führungskräfte als Konsequenz des steigenden wirtschaftlichen Drucks. So erläuterte Person 2:

„Die Dinge, die man braucht, oder die man für notwendig erachtet, dass man sich selbst darum kümmern muss, wenn man sie nicht mehr bekommt. Der wirtschaftliche Druck führt sicher dazu, dass diese Dinge auf der Strecke bleiben. Und, dass man wenig Zeit, Ressourcen, Geld investiert, in Dinge, die

*zwischenmenschlich, in Richtung Skills, Weiterbildung usw. notwendig wären.“
(Person 2, Zeile 315-319)*

Während ein Großteil der Führungskräfte bestätigte, dass dies eine Entwicklung des Wandels sei, ist dieses Verständnis von Personalentwicklung in einzelnen Unternehmen schon immer gelebte Praxis. So berichtete Person 9:

„Und du hast halt einfach gemacht, ja also bei uns gab es auch nie großartige Schulungen oder Leadership-Coaches oder sonstiges also das muss man sich dann irgendwie, da muss man sich immer selbst organisieren und wenn das dann auf eigene Kosten selbst machen. Also das ist tatsächlich, also es ist ja alles anonym, also da ist der Verlag wirklich nie besonders hilfreich gewesen.“ Also das war immer friss oder stirb und wenn du halt gut organisiert bist, dann geht es super und wenn nicht, dann ist der Job nichts für dich, also das war immer relativ hart.“ (Person 9, Zeile 245-251)

Auffällig war der Pragmatismus, mit dem die Mehrzahl der Expert:innen diesem Führungsverständnis gegenübersteht. Exemplarisch dient folgendes Zitat von Person 10 zur Veranschaulichung:

„Du kannst nicht erwarten, dass dann irgendwie Leute zu dir kommen und sagen, passt eh und geht es dir eh gut. Ich meine, wir sind alle erwachsen und wir haben uns das alle ausgesucht.“ (Person 10, Zeile 866-868)

4.3.2 Persönliche Strategien & Learnings

Bereits die Überschrift „Persönliche Strategien & Learnings“ gibt Auskunft darüber, wie individuell die Ansätze zum Umgang mit dem zuvor erläuterten Wandel der befragten Personen ausfielen. Auf Grund der Vielzahl an genannten Aspekten wurden im vorliegenden Kapitel drei Subkapitel gebildet: „Selbstfürsorge“, „Selbstwirksamkeit“ sowie „Retrospektive Einsichten & Empfehlungen für die Zukunft“.

4.3.2.1 Selbstfürsorge

Die weitreichenden Veränderungen im eigenen Tätigkeitsbereich sowie die zunehmende Arbeitsbelastung bewogen einen Großteil der befragten Expert:innen dazu, ihre eigene Gesundheit stärker zu priorisieren, Grenzen zu ziehen, sich bewusst Pausen zu nehmen und insgesamt einen empathischeren Umgang mit sich selbst zu pflegen:

„Auch hier glaube ich einfach mit dem Rücken zur Wand stehen war nur noch der Angriff nach vorne für mich selbst möglich.“ (Person 1, Zeile 827-828)

Einzelne Personen gaben an, stärker zwischen Beruflichem und Privatem zu trennen und Privates zu priorisieren: *„Das war auch noch so ein Learning, so ja, nichts auf der Arbeit ist so wertvoll wie das, was du privat am wichtigsten findest.“* (Person 1, Zeile 857-858)

Andere zeigten sich bemüht, die Balance zwischen Beruflichem und Privatem besser zu halten und die Bereiche bestmöglich miteinander zu verbinden. Person 10 sprach von einem neuen Verständnis einer „Work-Life-Balance“, in dem sie Arbeit als erfüllenden Teil eines großen Ganzen verstehe:

„Ist man vielleicht nicht vielleicht auch für die Firma eine größere Bereicherung, wenn man schafft, dass man nicht mehr nur von Work-Life-Balance redet, sondern es wirklich einfach alles zum, würde ich jetzt mal sagen, Life zählt und Work ist hoffentlich ein erfüllender Teil in dem Ganzen.“ (Person 10, Zeile 957-960)

Dabei erachteten es zahlreiche Expert:innen als wichtig, stärker zu hinterfragen, was man selbst wolle, womit man sich konfrontiere und von welchen Dingen man auch Abstand nehme. Negatives gelte es weniger stark auf sich zu beziehen und sich davon zu distanzieren. (Person 6, Zeile 367-368)

Damit einher gehe auch die ehrliche Frage an einen selbst: *„Was will ich und was tut mir gut?“* (Person 10, Zeile 397-398)

Zudem berichteten die Expert:innen auch von sehr praxisnahen Änderungen:

Ja, als allererstes fällt mir ein, dass ich mir eine Wochenendsperre gegeben habe, nämlich ich arbeite nicht mehr am Wochenende.“ (Person 1, Zeile 746-747)

Hinsichtlich der Masse an zu bewältigenden Aufgaben und der daraus resultierenden Arbeitsbelastung sei es essenziell, das eigene Anspruchsniveau zu hinterfragen und bei Bedarf auch nach unten zu korrigieren:

„Ganz banal, man hat mehr Geduld und Verständnis. Ja, also das eigene Anforderungsprofil und Denken an das, was das Produkt sein soll oder wie das ausschauen soll, wenn nur 80 von 100 möglichen Punkten erreicht werden, geht die Welt auch nicht unter.“ (Person 7, Zeile 333-335)

Diese Korrektur des Anspruchsniveaus zeigt sich auch in praxisnahen Empfehlungen, wie folgender von Person 1:

„Und ich habe das auch an meine Kollegen weitergegeben von der Redaktion, hört auf, alle E-Mails zu beantworten. Ihr seid der Berliner Bahnhof, ihr müsst wissen, welche Züge reinkommen, und welche Züge rausfahren, aber ihr könnt euch nicht um jeden Fahrgast kümmern, das geht einfach nicht. Wenn der

Fahrgast ein Problem hat, muss er zu euch kommen, dann muss er leider auch manchmal warten.“ (Person 1, Zeile 765-770)

Einen weiteren wichtigen Betrachtungsgegenstand bildete die Fähigkeit zu delegieren. Auch dies sei nicht zuletzt auf Grund der Menge an zu bearbeitenden Aufgaben essenziell. Hier verorteten einige der Befragten noch Potenzial zur persönlichen Verbesserung.

Als weiterer zentraler Aspekt im Kontext von Abgrenzung wurde auch die Distanzierung von einem (persönlichen) Vergleich oder Konkurrenzdenken mit Chefredakteurskolleg:innen genannt. Erwähnenswert scheint in diesem Kontext, dass Aussagen in diese Richtung ausschließlich von B2B-Journalist:innen getätigt wurden.

„Ich lasse mich nicht auf jeden Wettbewerb ein. Also es gibt einfach Kriegsschauplätze von selbstverliebten Celebrities auf irgendwelchen LinkedIn und sonstigen Veranstaltungen, die ich nicht mitmachen muss, einfach, weil man nicht überall sein kann und bevor man irgendwo ein bisschen ist, bleibt man so bei seinen Leisten.“ (Person 5, Zeile 352-355)

Anknüpfend an die bereits besprochene Korrektur des eigenen Anspruchsniveaus ist das Schlagwort „Gelassenheit“ als zentraler Begriff hinsichtlich des Umgangs der Expert:innen mit Wandel zu nennen. Die Expert:innen berichteten von Resilienz, Lösungsorientierung und einem geschärften Verständnis für den eigenen Wirkungsbereich:

„Deswegen wird man mich auch selten jammern hören. Dinge, die ich selbst ändern kann, die ändere ich und die, die ich nicht ändern kann, muss ich dann einfach hinnehmen.“ (Person 2, Zeile 366-368)

Person 10 bestätigte, in vielen Bereichen *ruhiger geworden zu sein, sich seltener über Dinge zu ärgern oder diese zu Problemen zu machen. (Person 10, Zeile 889-891)*

Damit einher geht für einige der Expert:innen auch eine neue Gelassenheit mit sich selbst. So berichtete beispielsweise Person 10:

„Also früher wäre mir das nicht passiert mit diesen To-Do-Listen. Natürlich war der Tag auch immer unvorhersehbar und es sind Sachen dazugekommen. Ich habe trotzdem meine To-Do-Liste irgendwann abgearbeitet. Und hätte ich das nicht geschafft, hätte ich das als kompletten Kontrollverlust einfach auch gesehen und mich komplett nicht im Griff haben. Und jetzt merkt man halt einfach, es geht, die Sachen gehen.“ (Person 10, Zeile 937-941)

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die zahlreichen Veränderungen der zurückliegenden Jahre zu Resilienz und neuem Realismus geführt haben.

*„Ich glaube es ist nicht unbedingt eine Maßnahme, es ist eine Einstellung: Ich habe nicht so Angst vor Veränderung und es ist mir klar, dass sich die Welt verändert und man kann jetzt hier sitzen und sagen *****, früher war alles besser und die Leute haben noch ganz viel gezahlt und wir hatten den angesehensten Beruf der Welt und jetzt rennen wir den Leserinnen hinterher so oder man kann sagen iss halt so, jetzt kann man das Beste draus machen so und ja, ich traure nicht irgendwelchen guten Zeiten hinterher.“ (Person 3, Zeile 433-438)*

Im Kontext des Schlagwortes Gelassenheit, erwies sich im Rahmen der Auswertung ein neuer Realismus als zentral. Auffällig war dabei, dass eine Formulierung von drei Personen nahezu wortgleich verwendet wurde: „Wir operieren nicht am offenen Herzen.“ Dies sollte die Tätigkeit in Relation setzen:

„Wie gesagt, wir operieren trotzdem nicht am offenen Herzen, auch wenn es ein wichtiger Job ist, aber da gibt es ganz andere Sachen, wo ich es verstehe, wenn Leute eher austicken oder die Nerven wegschmeißen.“ (Person 10, Zeile 163-165)

Eine (zu) starke Verbundenheit mit der eigenen Organisation oder Medienmarke könne zu Ängsten führen und damit belastend wirken, so Person 4:

„Ich glaube ich bin ein bisschen mehr gelöst von dem Job und der Branche im Kopf, also ich war früher sehr verbunden mit meiner Arbeit und habe die ja mit in mein Privatleben genommen und in meiner Freizeit und ich war einfach diese Marke und damit steht und fällt natürlich auch so diese Angst vor Veränderung, sollte das jetzt mal nicht mehr so sein.“ (Person 4, Zeile 370-373)

Insgesamt befassten sich einige der befragten Expert:innen bereits mit Zukunftsperspektiven. Person 2 dazu:

„Ich kriege jetzt nicht die Krise, wenn ich morgen da rausgehe oder in zehn Jahren in der nächsten Firma rausgehe, dass dann die ganze Welt zusammenbricht.“ (Person 2, Zeile 329-330)

Er habe „vollste Motivation und Anstrengung, Dinge verändern zu wollen.“ Merke er allerdings „es geht nicht oder man will nicht, dass ich das mache, dann werde ich es auch künftig nicht mehr machen.“ (Person 2, Zeile 326-328)

Damit einher geht ein neues Verständnis dafür, dass sich Berufsbilder und Titel verändern können. Hier ist die Abgrenzung zwischen dem privaten und beruflichen Ich wichtig. Im Falle eines Jobverlustes, solle kein Teil von ihr selbst wegbrechen, so Person 4. (Person 4, Zeile 397-399)

Festzuhalten ist hier, dass mehrere der Expert:innen davon berichteten, sich bereits Gedanken über eine Zeit „nach dem Journalismus“ gemacht zu haben. Dabei sei die hohe Arbeitsbelastung in der derzeitigen Position gewissermaßen auch ein Vorteil, da sie dazu zwingt, sich diverse Kompetenzen anzueignen, was einen zu „einer extrem guten Kandidatin für alle möglichen anderen Jobs“ mache. (Person 4, Zeile 335-338)

Die zurückliegenden Jahre hätten dabei gezeigt, wie wenig Planungssicherheit im Journalismus möglich sei. Entsprechend berichtete Person 8 von folgendem Learning:

„Also aufs Leben bezogen, aber auch auf den Job bezogen, ist eines von meiner Grundlearnings wirklich, es geht immer weiter.“ (Person 8, Zeile 397-398)

Bedingt durch den Mangel an Unterstützung von eigenen Führungskräften auf Verlagsleitungs- beziehungsweise Geschäftsführungsebene sei es umso wichtiger, Veränderung selbst anzustoßen:

„Aber man muss Veränderung selbst herbeiführen. Veränderung kommt nicht von irgendwo her, sondern die muss von einem selbst getrieben werden. Das ist für mich eine wesentliche Erkenntnis der letzten Monate gewesen.“ (Person 2, Zeile 357-360)

Zudem plädierten die Expert:innen dafür, Eigenverantwortung zu übernehmen und Entscheidungen nicht aus Emotion heraus zu treffen (Person 7, Zeile 355-357; Person 8, Zeile 402-407)

„Was ich mir sicher angewöhnt habe, über sehr viele Dinge einfach zu schlafen, bevor ich im Affekt meine Meinung wiedergebe, die mir gerade zu Gesicht stehen würde, auch weil ich weiß, dass ein sehr impulsiver Mensch wie ich es bin da oft verliert, weil er für naiv gehalten wird und das verbiete ich mir.“ (Person 5, Zeile 375-379)

4.3.2.2 Selbstwirksamkeit

Alle Expert:innen berichteten in den Interviews von aus dem Wandel resultierenden Herausforderungen, die als Belastung, teils auch Überlastung wahrgenommen werden.

„Ja, ich glaube, dass die Situation [Überlastung] öfter da ist, als ich mir selbst eingestehen mag.“ (Person 2, Zeile 227)

Im Umgang mit besagten Be- und Überlastungen, die sich, so die Expert:innen, negativ auf ihre Selbstwirksamkeitswahrnehmung auswirken, berichteten die Personen von unterschiedlichen Zugängen. So versuche Person 3 Themen immer wieder anzusprechen, um eine Änderung zu erzielen. Merke sie, dass dies ausweglos sei, folge Resignation:

„Ja, ich versuch schon dranzubleiben und das dann halt immer wieder aufzubringen in Gesprächen. Und wenn es dann wirklich nicht weitergeht aus irgendeinem Grund ja, dann muss also, dann muss ich mich damit abfinden, weil ja, bringt dann ja auch nichts mich da irgendwie zu stressen, wenn es nicht weitergeht.“ (Person 3, Zeile 308-311)

Person 6 sprach davon, einzelne Aufgaben, die sich in ihrer Gesamtheit als überfordernd anfühlen, zunächst einzuordnen, um daraus Handlungsableitungen zu ziehen, wenn sie berichtete, sie würde *„Prioritäten setzen, was am ehesten brennt“*. (Person 6, Zeile 260)

Positive Auswirkung auf die Selbstwirksamkeitswahrnehmung habe Routine, bestätigte Person 7, die zu Resilienz führe:

„Ich bin, glaube ich, zu routiniert in diesem Job seit 30 Jahren letztlich, dass ich nicht wüsste, dass am Ende des Problems immer eine Lösung steht.“ (Person 7, Zeile 225-226)

4.3.2.3 Retrospektive Einsichten & Empfehlungen für die Zukunft

Im Zentrum der vorliegenden Forschungsarbeit steht die Frage, inwieweit sich ein Wandel des eigenen Berufsbildes auch auf den Umgang mit sich selbst, also eigene Self-Leadership-Praktiken, auswirkt. Aus diesem Grund erachtete es die Autorin auch als spannend, nach Learnings, Ratschlägen und Handlungsempfehlungen zu fragen. Dabei berichteten zahlreiche der Führungskräfte, gerade in ihrer Anfangszeit als Journalist:innen auf sich selbst gestellt gewesen zu sein. Auch Begriffe wie „Accidental Leadership“, womit die Expert:innen das zufällige, unvorbereitete Übernehmen einer Führungsrolle beschreiben, wurden mehrfach genannt.

„Das Ermöglichen von Leadership ist ganz wichtig, weil sich das geändert hat, finde ich. Wem wird Leadership zugetraut? Wem wird es aber auch übergestülpt? Also dieses unvorbereitete Leadership, finde ich nimmt Ausmaße an, die nicht sehr einfach sind, weil es die Menschen überfordert.“ (Person 5, Zeile 397-400)

Insgesamt berichteten zahlreiche Personen davon, sich rückblickend Unterstützer:innen oder Mentor:innen gewünscht zu haben, die sie in ihrem Weg bestätigt hätten und dazu ermutigt hätten, stärker für sich selbst einzustehen.

Als weiterer wichtiger Ratschlag wurde die Empfehlung genannt, Dinge einfach auszuprobieren. *„Einfach machen“*, formulierte es beispielsweise Person 9: *„Und sich keine Sorgen machen.“ (Person 9, Zeile 280-281)*

Auch Person 2 sprach von diesem sorglosen Zugang, wenn sie feststellte:

*„Also wenn ich mich jetzt in die Situation von vor 10, 15 Jahren reinversetze, dann hätte ich mir jemanden gewünscht, der damals schon gesagt hat ‚Trau dich mehr, hab Mut, mach das!‘ Ja, also vielleicht ist man oft, oder vielleicht war ich dann oft nur zu defensiv ja oder zu zurückhaltend also das glaube ich schon, wenn mal jemand vor 15 Jahren gesagt hätte ‚***** drauf mach es einfach‘ dann hätte mir das vor 15 Jahren geholfen.“ (Person 2, Zeile 382-386)*

Person 3 antwortete auf die Frage nach dem besten Rat, den sie jemals bekommen habe: *„Fake it till you make it.“ (Person 3, Zeile 495)*

Darunter verstehe sie aber keinesfalls, sich durch das Arbeitsleben zu lügen oder falsche Tatsachen vorzuspielen. Vielmehr gehe es um Selbstvertrauen beziehungsweise darum, sich selbst Dinge zuzutrauen, auch wenn sie sehr groß erscheinen. Als Beispiel nannte sie folgenden Sachverhalt:

*„Zum Beispiel, wenn ich eine Anfrage bekomme einen riesigen Event für uns zu moderieren, weil unsere Chefin zum Beispiel nicht da sein kann, dass ich dann sage ‚Yes, gerne, mache ich!‘, obwohl ich das noch nie gemacht habe und eigentlich ***** Angst davor habe und aber wenn ich zugesagt habe, kann ich nicht mehr zurück. Also darum ‚Fake‘, eher das Selbstbewusstsein, bis du es wirklich hast.“ (Person 3, Zeile 496-501)*

5 Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse und Ausblick

In den folgenden Kapiteln sollen die im Rahmen der empirischen Erhebung generierten Ergebnisse mit den im ersten Teil dargestellten theoretischen Grundlagen in Verbindung gesetzt werden. Dies bildet die Basis zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage:

„Wie führen sich Führungskräfte in Zeiten des Wandels des eigenen Berufsbildes selbst, am Beispiel von Chefredakteur:innen und stellvertretenden Chefredakteur:innen aus dem deutschsprachigen Raum?“

Abschließend folgen ein Ausblick auf offene und mögliche zukünftige Forschungsfragen, eine kritische Reflexion der Limitationen der Arbeit sowie die Darlegung zentraler Implikationen für die Praxis.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit Self-Leadership-Praktiken von Führungskräften und der Frage, inwieweit diese durch einen Wandel des eigenen Berufsbildes beeinflusst werden. Zur Beantwortung wurden zehn teilstandardisierte Interviews mit Expert:innen, konkret Chefredakteur:innen und stv. Chefredakteur:innen aus dem DACH-Raum, geführt. Die Auswertung in Form einer Themenanalyse (Froschauer & Lueger, 2003) ergab drei zentrale Kategorien mit zugehörigen Unterkategorien.

Zunächst ist festzuhalten, dass alle befragten Expert:innen für eine kommunikationsbasierte Führung plädieren, bei der Dialog auf Augenhöhe statt auf autoritären Hierarchiestufen stattfindet. Jedoch sei es ein essenzieller Teil der Führungsaufgabe Entscheidungen zu treffen und diese auch durchzusetzen, selbst wenn diese im Team nicht durchgängig auf Zuspruch treffen. In ihrer Aufgabe als Führungskräfte erachten sich zahlreiche der Expert:innen als Vorbilder und gaben an, bemüht zu sein, sowohl das bewusste Einhalten von Grenzen als auch einen konstruktiven Umgang mit Fehlern vorzuleben (vgl. Kapitel 4.1 Individuelle Handlungs- und Bewältigungsstrategien).

Eine Mehrheit der befragten Personen gab an, über stark ausgeprägte Strukturierungs- und Organisationsfähigkeiten zu verfügen. Einzelne Expert:innen bezeichneten sich als gänzlich unstrukturiert. Dennoch teilten beide Gruppen die Auffassung, dass die Implementierung strukturierter Arbeitsprozesse essenziell sei, um einerseits einen reibungslosen Ablauf in der Teamzusammenarbeit zu gewährleisten, andererseits auch den Anforderungen eines sich stark im Wandel befindlichen Führungsalltags gerecht zu werden (vgl. Kapitel 4.1.1 Struktur & Organisationsfähigkeit).

Fehler wurden als zentrale Lernpotenzialquellen identifiziert, entsprechend hohe Bedeutung wurde einer offenen Fehlerkultur zugesprochen. Ein Großteil der befragten gab an, über eine optimistische Grundhaltung zu verfügen. In diesem Kontext wurde häufig von „Lösungsorientierung an Stelle von Problemfokus gesprochen“, was zusätzlich unterstreicht, dass eine positive Grundhaltung als zentral für proaktives Problemlösen erachtet wird (vgl. Kapitel 4.1.2 Umgang mit Fehlern). Einzelne Expert:innen beschrieben sich selbst als sarkastisch beziehungsweise zynisch und gaben diese Grundeinstellung als Bewältigungsstrategie für berufliche Herausforderungen an (vgl. Kapitel 4.1.3 Optimismus).

Als zentrale Motivationsstrategien wurden Selbstorganisation sowie Freude an der Tätigkeit selbst genannt (vgl. Kapitel 4.1.1 Motivationsstrategien). In Bezug auf Ziele betonten die Expert:innen die Bedeutung von kurz-, mittel- und langfristigen Zielen, wobei deren Gewichtung individuell variierte. Während ein Teil der befragten Personen von einer klaren Vision ihrer Zukunft berichtete, sahen andere auf Grund des stark ausgeprägten Wandels im Journalismus und den damit einhergehenden Unsicherheiten langfristige Planungen als herausfordernd an. Positiven Einfluss auf die Zielerreichung habe Interaktion mit anderen, da der Austausch zu aktuellen Vorhaben sowohl auf individueller als auch auf Teamebene motivierend wirke (vgl. Kapitel 4.1.5 Ziele & Zielerreichungsstrategien).

Als zentrale Einflüsse des Wandels im Journalismus wurden verstärkter Kostendruck, ein genereller Personalmangel sowie eine aus dem Personalmangel resultierende höhere Arbeitsbelastung durch immer neue Aufgaben genannt. Zudem berichteten die Führungskräfte über einen Wandel im eigenen Rollenverständnis, nicht zuletzt vorangetrieben durch die Notwendigkeit, die Medienmarke auf Veranstaltungen und Sozialen Medien zu repräsentieren. Abschließend wurde Künstliche Intelligenz als disruptiver Treiber genannt, der Veränderungen in der Nachrichtenproduktion und -verbreitung mit sich bringt (vgl. Kapitel 4.2.1 Veränderungsdynamiken im beruflichen Alltag von (stv.) Chefredakteur:innen).

Als Herausforderung wurden von den Expert:innen die verschwimmenden Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem im Journalismus beschrieben. Dafür wurden mehrere Gründe genannt. Einerseits wurde deutlich, dass eine kreative Tätigkeit wie jene der Journalist:innen nur schwer mit klassischen Zeitarbeitsmodellen in Einklang zu bringen ist. Zahlreiche Expert:innen berichteten davon, auch am Wochenende Arbeitsaufgaben zu erledigen. Außerdem wurden berufliche Abendtermine als Herausforderung genannt, da gerade hier das Ziehen von Grenzen schwerfalle. Dies liege nicht zuletzt daran, dass häufig gerade mit Mitarbeiter:innen von PR-Agenturen oder anderen Journalist:innen aus

dem beruflichen Zusammensein auch Freundschaften bestehen würden (vgl. Kapitel 4.2.2 Persönliche Herausforderungen im Wandel). Wichtig sei es dabei, so bestätigte vor allem Person 10, sich darüber bewusst zu sein, dass man, wenn man eine gewisse Position übernehme, auch ein Amt innehabe. Dies bringe sowohl positive als auch negative Aspekte mit sich und sei der Grund dafür, weshalb man für gewisse Personen spannender oder weniger spannend sei.

„Das muss dir aber auch klar sein, dass viele Leute einfach auch nur deswegen dann so präsent bei dir sind oder was wollen, nicht, weil sie so Interesse an dir als Person haben, sondern weil du dieses Amt in der Zeit erfüllst.“ (Person 10, Zeile 990-996)

Während der Wandel gleichsam als Herausforderung und Chance beschreiben wurde, betonten die befragten Personen die Wichtigkeit von einer aktiven Investition von Unternehmen in ihre Mitarbeiter:innen. Dies sei in der Praxis jedoch nur selten gegeben, was wiederum aus dem bereits genannten finanziellen Druck resultiere (vgl. Kapitel 4.3.1 Unterstützung von außen).

Zentraler Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit sind jene Self-Leadership-Strategien, die die Expert:innen im Umgang dem bestätigten Wandel entwickelten. Diese wurden zur besseren Darstellung in die Kategorien „Selbstfürsorge“, „Selbstwirksamkeit“ und „Retrospektive Einsichten & Empfehlungen für die Zukunft“ gegliedert.

Mit Blick auf Praktiken der Selbstfürsorge gaben zahlreiche Expert:innen an, dass die derzeitigen Herausforderungen im Journalismus ein Umdenken hinsichtlich ihrer eigenen Gesundheit und des persönlichen Wohlbefindens erfordern, was zu einem bewussteren Umgang mit sich selbst und der eigenen beruflichen Tätigkeit führte. Zentral seien das Setzen von Grenzen sowie das aktive Wahren von Pausen (vgl. Kapitel 4.3.2.1 Selbstfürsorge). Im Kontext der Selbstwirksamkeit (vgl. Kapitel 4.3.2.2 Selbstwirksamkeit) wurde erneut die hohe Arbeitsbelastung thematisiert. Als wichtige Bewältigungsstrategie wurde in diesem Zusammenhang das Setzen von Prioritäten genannt. Wichtige Erkenntnisse mit Blick auf „Retrospektive Einsichten & Empfehlungen für die Zukunft“ (vgl. Kapitel 4.3.2.2) waren, dass sowohl das Ermöglichen von Leadership und damit die Unterstützung und Förderung von neuen beziehungsweise zukünftigen Führungskräften als auch das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten als entscheidend erachtet werden, um mit den aktuellen Veränderungen umzugehen.

5.2 Diskussion & Interpretation der Ergebnisse

Die der vorliegenden Masterarbeit zugrundeliegende, zentrale Forschungsfrage wird in der Folge anhand der in der Literaturrecherche erlangten Erkenntnisse sowie der Ergebnisse der empirischen Datenerhebung geprüft.

Als zentrale Aufgabe der dieser Masterarbeit zugrundeliegenden Literaturrecherche wurde zunächst eine Definition der zentralen Begriffe erachtet. Auf eine umfangreiche Zusammenfassung soll an dieser Stelle verzichtet werden, festzuhalten ist jedoch der Zusammenhang der Begriffe Self-Leadership und Self-Management (vgl. Kapitel 2.4 Self-Leadership vs. Self-Management), wobei Selbstführung gewissermaßen als Erweiterung des Selbstmanagements erachtet werden kann.

Zentrale Aspekte von Selbstmanagement und damit auch Basis für Selbstführung bilden die Konstrukte der Selbstwirksamkeit sowie der Selbstkontrolle (Stewart et al., 2019, S. 48). Nach Thoresen & Mahoney (1974, S. 12) zeigt sich Selbstkontrolle immer dann, wenn in der Abwesenheit unmittelbarer äußerer Zwänge ein Verhalten gezeigt wird, dessen Wahrscheinlichkeit geringer war als jene alternativer Verhaltensweisen (vgl. Kapitel 2.2 Self-Leadership: Historische Einordnung und theoretischer Kontext).

Die Ergebnisse der vorliegenden Masterarbeit legen nahe, dass ohne ein ausgeprägtes Maß an Selbstkontrolle die Leitung einer Redaktion als Chefredakteur:in beziehungsweise stv. Chefredakteur:in unmöglich ist. Die zehn Expert:inneninterviews bestätigten durch ihre Aussagen durchgängig den weitreichenden Wandel in der Medienbranche, aus dem sich wiederum zunehmende Herausforderungen für Führungskräfte ergeben (vgl. Kapitel 4.2.1 Veränderungsdynamiken im Beruflichen Alltag von (stv.) Chefredakteur:innen). So gaben die befragten Personen an eine höhere Arbeitsbelastung wahrzunehmen, die aus einem generellen Personalmangel einerseits (vgl. Kapitel 4.2.1.2 Personalmangel), der Notwendigkeit immer mehr Kanäle zu bedienen und damit immer mehr Aufgaben zu übernehmen andererseits (vgl. Kapitel 4.2.1.3 Aufgabenbereich) resultiere. Vor diesem Hintergrund fiel es zahlreichen Personen schwer, Bewältigungsstrategien für herausfordernde Situationen zu nennen. Vielfach wurde von einer Alternativlosigkeit berichtet und davon, „Dinge einfach zu tun“. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass viele der Selbstkontrollprozesse unterbewusst ablaufen. Die Tatsache, dass auch unliebsame Tätigkeiten dennoch erledigt werden, ist aber als Beleg für ausgeprägte Selbstkontrollfähigkeiten zu erachten (vgl. Kapitel 2.2 Self-Leadership: Historische Einordnung und theoretischer Kontext).

Während Selbstmanagement vor allem auf Zielerreichung fokussiert ist, und damit die Frage, wie ein Ziel erreicht werden soll, bezieht Self-Leadership auch die Frage nach

dem Warum in Überlegungen mit ein. Damit gewinnt der Zweck einer Tätigkeit zunehmend an Bedeutung. Entscheidend ist hier vorrangig intrinsische Motivation (Manz, 1986, S. 589; Stewart et al., 2011, S. 190), extrinsische Anreize können verstärkend wirken (Stewart et al., 2011, S. 190).

Von der steigenden Bedeutung des „Warum“ spricht auch der US-amerikanische Autor und Unternehmensberater Simon Sinek in seinem Buch „Start with Why“ (Sinek, 2009), in dem er das Konzept des „Golden Circle“ vorstellt. Konkret besteht dieser „Goldene Kreis“ aus drei Schichten: Das „Was“ beschreibt dabei den eigentlichen Unternehmensgegenstand wie beispielsweise erzeugte Produkte oder angebotene Dienstleistungen. Die Frage nach dem „Wie“ thematisiert einzelne Handlungsschritte, um das „Was“ zu erreichen. Laut Sinek ist die bedeutendste Komponente allerdings das „Warum“. In der Antwort auf diese Frage liege der Sinn der Existenz eines Unternehmens sowie seiner Handlungen (Sinek, 2009, S. 43).

Diese Erläuterungen zur Sinnfrage können wichtige Aufschlüsse zur Interpretation der vorliegenden Ergebnisse liefern. Im menschlichen Erleben hat Sinn eine bedeutungsschaffende Funktion. Das Schaffen von Bedeutung erfolgt dabei durch die Einordnung in ein großes Ganzes. Sinnstiftung kann damit als ein kontinuierlicher Prozess verstanden werden, der darauf beruht, Bedeutungszusammenhänge zu generieren (Schnell, 2004, S. 91).

Sinek (2009, S. 54) führt in seinem Werk aus, dass der Erfolg einer Organisation nicht ausschließlich mit der Sinnfrage zu beantworten sei. Für kurzfristige Erfolge gäbe es auch andere Wege, als die Frage nach dem „Warum“ zu stellen. Strebe eine Organisation aber langfristigen Erfolg an, so sei Klarheit über den eigenen Purpose unerlässlich. Übersetzt auf die vorliegenden Ergebnisse lässt sich ableiten, dass sinnorientiertes Arbeiten nicht nur als Basis für langfristige Erfolge zentral ist, sondern auch für langfristig hohe Motivation. Dies bestätigten die Aussagen der befragten Expert:innen. Ein Großteil von ihnen gab an, aus der Tätigkeit selbst Motivation zu ziehen. Dafür wurden zahlreiche Aspekte verantwortlich gemacht, beispielsweise die Freude am Schreiben, am Kennenlernen neuer Menschen, am Fragen stellen, um damit die eigene Neugierde zu befriedigen, oder auch am fertigen Print-Produkt (vgl. Kapitel 4.1.4 Motivationsstrategien). Die daraus resultierende Motivation lässt sich anhand der Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1985) erklären, laut der Menschen über grundlegende psychologische Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit verfügen (vgl. Kapitel 2.8.1 Selbstbestimmungstheorie (Self-Determination Theory, SDT)). Während das selbstbestimmte Arbeiten an einem Text auf das Bedürfnis nach Autonomie einzahlt,

haben zwischenmenschliche Kontakte positive Auswirkung auf das Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit. Ein gelungenes, fertiges Print-Produkt ist als Beleg für Kompetenz zu erachten.

Die Sinnfrage bildet auch einen wichtigen Pfeiler der Grundlagen von Positive Leadership, das von Führungskräften ein hohes Maß an Optimismus, Altruismus, Fairness sowie Motivationsfähigkeit verlangt (Malinga et al., 2019, S. 209 ff.). Die Ergebnisse legen nahe, dass zahlreiche der Führungskräfte, wenn auch nicht bewusst, nach Grundsätzen des Positive Leadership handeln, in dem sie bemüht sind, Optimismus zu verbreiten, die Stimmung im Team hochzuhalten und Mitglieder zu motivieren (vgl. Kapitel 4.1.3 Optimismus). Dies wird ungemein fordernder, wenn Führungskräfte selbst mit Unsicherheit und Zweifeln konfrontiert sind. Entsprechend wichtig wäre es hier, Unterstützungsmaßnahmen zu etablieren.

Der bereits angesprochene Wandel des Journalismus resultiert sowohl für Beschäftigte als auch für Organisationen gleichsam in Chancen und Herausforderungen. Um Chancen bestmöglich nutzen zu können und zeitgleich Herausforderungen zu reduzieren sind organisationale Strukturen vielfach gefordert, alte Muster aufzubrechen und sowohl intern als auch extern an Flexibilität zu gewinnen (vgl. Kapitel 2.1.3.1 Agilität als Führungsprinzip). Dies bringt die Notwendigkeit mit sich, auch das Thema Führung neu, konkret flexibler, zu denken (Ameln & Wimmer, 2016, S. 19).

Um diesen Veränderungsprozess positiv voranzutreiben, gilt es auch hier, Führungskräfte in ihrer Rolle zu stärken und Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine Thematisierung individueller Herausforderungen ermöglichen. Dabei sei laut Wentner & Heidenreich-Pérez das Verhalten einzelner zentral für die Zukunft gesamter Organisationen (2020, S. 14). Mit Blick auf diese Erkenntnisse ist festzuhalten, dass alle betrachteten Organisationen wertvolle Potenziale verschwenden. Keine der befragten Personen berichtete davon, proaktiv seitens der eigenen Vorgesetzten Unterstützung angeboten zu bekommen. Vielmehr sei man gefordert, diese selbst aktiv einzufordern. Unterstützung wird damit als Holschuld verstanden, was den Umgang mit Herausforderungen für die Expert:innen zusätzlich erschwert (vgl. Kapitel 4.3.1 Unterstützung von außen). Ein zentraler Aspekt zahlreicher der als negativ wahrgenommenen Entwicklungen ist dabei der hohe wirtschaftliche Druck, bedingt durch sinkende Marketingbudgets zentraler Anzeigenpartner:innen, die wiederum zu sinkenden Einnahmen der Medienmarken führen (vgl. Kapitel 4.2.1.1 Kostendruck). Dies verschlechterte im Laufe der zurückliegenden Jahre die finanzielle Situation zahlreicher Unternehmen, was zu Personalabbau und damit dem derzeit vorherrschenden Personalmangel führte. Auch mit Blick auf das Thema Unterstützung ist festzuhalten, dass der hohe Kostendruck dazu führt, dass im Großteil

der betrachteten Organisationen im Bereich Personalentwicklung, konkret Führungskräfteentwicklung, gespart wird. So berichteten Personen teils davon, überhaupt keine Unterstützung zu erhalten. Andere Expert:innen sprachen davon, dass Ideen zur Verbesserung intern zwar generell positiv aufgefasst werden würden, jedoch nur dann, wenn die Vorhaben keine Kosten verursachen und schnell umgesetzt werden können. Dies zeigt, wie wenig Spielraum für Maßnahmen besteht, die tatsächlich positiven Wandel vorantreiben würden. Führungskräfte befinden sich in einem Spannungsfeld voller Zielkonflikte, die ohne ein Zugeständnis von zusätzlichen Ressourcen nicht gelöst werden können.

Die zentrale Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit stellt in diesem Kontext die Frage nach konkreten Selbstführungsmaßnahmen in Zeiten des Wandels. An dieser Stelle scheint es sinnvoll, den Begriff Self-Leadership erneut zu definieren, um aus den einzelnen Komponenten dieser Definition weitere Schlüsse abzuleiten.

Manz & Sims (1991, S. 23) verstehen unter Self-Leadership jenen Einfluss, den Personen auf sich selbst ausüben, um durch konkrete Selbstmotivation und -steuerung gewisse Leistungen zu erbringen. Gesteigert wird die individuelle Effektivität dabei durch ein Zusammenspiel zahlreicher kognitiver Strategien sowie Verhaltensstrategien.

Wie bereits in Kapitel 2.2 dargestellt, leistet die sozial-kognitive Lerntheorie (Bandura, 1986) einen wichtigen theoretischen Beitrag zur Self-Leadership-Forschung (Stewart et al., 2019, S. 48). Kern der Theorie bildet dabei die Annahme, dass Menschen persönlichen, umweltbezogenen und verhaltensbezogenen Einflüssen ausgesetzt sind und diese reziproken Wechselwirkungen unterliegen. Um mit besagten Einflüssen umzugehen, sind fünf Fähigkeiten zentral (Stajkovic & Luthans, 2002, S. 128ff.):

- Symbolisierungsfähigkeit (Symbolizing)
- Vorausschauendes Denken (Forethought)
- Stellvertretendes Lernen (Vicarious Learning)
- Selbstregulationsfähigkeit (Self-regulatory Capability)
- Selbstreflexionsfähigkeit (Self-reflective Capability)

5.2.1 Analyse der empirischen Befunde im Rahmen theoretischer Self-Leadership-Strategien

In der Self-Leadership-Literatur wird zwischen verhaltensorientierten Strategien, konstruktiven Denkstrategien und natürlichen Belohnungsstrategien unterschieden (vgl. Kapitel 2.5 Self-Leadership-Strategien). Die Bedeutung dieser Strategien für die befragten

Expert:innen soll in der Folge anhand der im empirischen Teil erhaltenen Ergebnisse abgeglichen und eingeordnet werden.

5.2.1.1 Bedeutung verhaltensorientierter Strategien in der Praxis

Verhaltensorientierte Strategien des Self-Leadership (vgl. Kapitel 2.5.1 Verhaltensorientierte Strategien) beschreiben eine bewusste Beeinflussung des Verhaltens, um auch notwendige, unangenehme Aufgaben auszuführen (Manz & Neck, 2004, zitiert in Neck & Houghton, 2006, S. 271). Die Basis dafür bilden die Fähigkeiten zur Selbstregulation und Selbstreflexion (Harari et al., 2021, S. 5).

Zentral im Kontext der verhaltensorientierten Strategien sind fünf Aspekte, die in der Folge behandelt werden sollen (Neck & Houghton, 2006, S. 271):

- Selbstbeobachtung
- Selbstzielsetzung
- Selbstbelohnung
- Selbstbestrafung
- Cueing-Strategien

Nach Manz (2015, S. 135) ist Selbstbeobachtung als Herzstück der Selbstführung zu betrachten. Dabei geht es darum, das eigene Verhalten möglichst genau zu beobachten. Die Beobachtungen dienen als Basis für künftige Handlungsentscheidungen, je genauer beobachtet wird, desto gezielter sind damit die Handlungsänderungen (Neck & Houghton, 2006, S. 271). Wichtig ist an dieser Stelle auch der Zusammenhang zwischen Selbstbeobachtung und Zielsetzung zu nennen: Aus der Selbstbeobachtung können Individuen ableiten, welche gewünschten Endzustände, sprich Ziele, sie für sich selbst definieren, was dem Verhalten eine Richtung verleiht. Zentral ist dabei, dass die Zielvorgabe nicht extern erfolgt, beispielsweise durch Vorgesetzte, sondern intern, sprich von Individuen für sich selbst. Als Beispiele in der Literatur werden hier To-Do-Listen, Deadlines, aber auch die Definition von Projektzielen oder Budgets genannt (Sims & Manz, 1996, S. 78).

Mit Blick auf die erlangten empirischen Befunde wird deutlich, dass Selbstbeobachtung, anders als bei Manz (2015, S. 135) keine entsprechend hohe Bedeutung wie jene eines „Herzstücks“ zukommt. Vielmehr muss festgehalten werden, dass eine Auseinandersetzung mit dem Thema Self-Leadership und damit dem Umgang mit sich selbst, im beruflichen Alltag kaum stattfindet. Während es den befragten Personen vergleichsweise leicht fiel, den eigenen Führungsstil zu beschreiben, bedurfte es im Kontext von Selbstführung konkreter Nachfragen, um detaillierte Ergebnisse zu erlangen. Auf Grund der ausführlichen Schilderungen zur Veränderung des Arbeitsalltags der Expert:innen und

einer zunehmenden Arbeitsbelastung ist der Schluss zulässig, dass die befragten Personen nicht über ausreichend Ressourcen verfügen, um sich mit sich selbst zu beschäftigen. Dies zeigte sich exemplarisch in einer Aussage von Person 9:

„Ja, wie motiviere ich mich? Ich habe keine Möglichkeit, irgendwann musst du es halt machen. Ja also, ich denke dann ‚So, jetzt halte durch und tu es und es wird schon besser werden.‘“ (Person 9, Zeile 148-150)

Zum Setzen von Zielen unterscheidet die Literatur zwischen einem Fokus auf Effizienz beziehungsweise Effektivität. Im Zentrum steht dabei entweder der Ansatz „die Dinge richtig zu tun“ oder „die richtigen Dinge zu tun“, was Ziele betrifft, die für die Organisation beziehungsweise das Individuum besonders bedeutsam sind. Sims & Manz (1996, S. 79 f.) empfehlen zusätzlich, Ziele möglichst spezifisch zu formulieren und Fristen zur Zielerreichung zu definieren.

Die Ergebnisse zu den Fragestellungen rund um die Themenbereiche Ziele und Zielerreichung fielen im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit sehr divers aus (vgl. Kapitel 4.1.5 Ziele & Zielerreichungsstrategien). Auf Grund der steigenden Arbeitsbelastung ist auch in diesem Kontext anzumerken, dass diverse „Effizienz-Ziele“ schon allein deshalb erreicht und verfolgt werden müssen, um ein Funktionieren der organisationalen Abläufe zu ermöglichen. An großen Visionen zu arbeiten, ist auf Grund mangelnder Ressourcen nur selten möglich. Exemplarisch soll an dieser Stelle eine Aussage von Person 5 genannt werden, die zeigt, wie wenig Mittel den befragten Expert:innen zur Umsetzung neuer Projekte zur Verfügung stehen:

„Man muss mit sehr konkreten Plänen daherkommen, sie dürfen nichts kosten und müssen schnell umsetzbar sein. Aber ich habe schon das Gefühl, dass Dinge, die gerne realisiert werden würden, auch unterstützt werden.“ (Person 5, Zeile 336-338)

Die Gewichtung von kurz-, mittel- und langfristigen Zielen zeigte starke individuelle Unterschiede. Einig mit den Empfehlungen der Literatur waren sich die Expert:innen hinsichtlich der spezifischen Formulierung von Zielen. Hier empfahlen die befragten Personen ein gemeinsames Formulieren mit anderen, da das Gespräch über Ziele und notwendige Schritte dahin einerseits Verbindlichkeit schaffe, andererseits auch auf Team- sowie individueller Ebene motivierend wirke.

Locke und Latham (1990) vertreten die Auffassung, dass anspruchsvolle, spezifische Ziele das individuelle Leistungsniveau steigern. Wichtig ist dabei eine hohe Selbstwirksamkeitsüberzeugung, da zu ambitionierte Ziele auch zu Überforderung und Demotivation führen können (Sims & Manz, 1996, S. 80).

Gerade letzterer Aspekt deckt sich mit den Forschungsergebnissen. So wurde bestätigt, dass mangelnde Selbstwirksamkeitsüberzeugung Motivation negativ beeinflusst (vgl. Kapitel 4.1.4 Motivationsstrategien). Dies sei vor allem der Fall, wenn die Arbeitsbelastung zu hoch werde. Person 4 berichtete dazu exemplarisch:

„Und da ist es dann für mich extrem schwer, mich zu motivieren, weil wenn ich zehn verschiedene Aufgaben habe und nicht weiß, wo ich anfangen soll.“ (Person 4, Zeile 191-193)

Ein weiterer Aspekt im Kontext verhaltensorientierter Strategien sind Selbstbelohnung und Selbstbestrafung (2015, S. 135). Die Rückmeldungen zu persönlichen Belohnungsstrategien fielen im Rahmen der Expert:inneninterviews divers aus. Einzelne Personen nannten Konsum, Belohnung in Form von Essen aber auch Sport als Ansätze (vgl. Kapitel 4.1.4 Motivationsstrategien). Hierbei handelt es sich um externe Belohnungen (vgl. Kapitel 2.5.3 Natürliche Belohnungsstrategien). Bestrafungsstrategien wurden nicht konkret genannt, ließen sich doch im Rahmen der Ergebnisauswertung dennoch erkennen. So berichteten einige der Expert:innen gerade mit Blick auf den Umgang mit Fehlern von „Selbstgeißelung“ und Schwierigkeiten, sich selbst Fehlbarkeit zuzugestehen (vgl. Kapitel 4.1.2 Umgang mit Fehlern).

Als effektiveren Umgang mit Fehlern postuliert die Literatur selbstkorrigierendes Feedback, das durch Introspektion gekennzeichnet ist und damit wiederum in engem Zusammenhang mit Selbstbeobachtung steht (Neck & Houghton, 2006, S. 272). Dies findet in der Praxis auf Grund mangelnder persönlicher Ressourcen jedoch kaum statt. Auch in diesem Kontext kann durch entsprechende Führungskräfteentwicklung Unterstützung geboten werden.

Den finalen Aspekt verhaltensorientierter Strategien bilden Cueing-Strategien, die die Beeinflussung der äußeren Umgebung zur Förderung gewünschten Verhaltens beschreiben (Manz & Sims, 2001, S. 80). Darunter fallen beispielsweise Listen und Notizzettel aber auch ermutigende Bildschirmschoner.

Ein Großteil der befragten Expert:innen berichtete davon, mit (To-Do-)Listen zur besseren Strukturierung der eigenen Aufgaben zu arbeiten (vgl. Kapitel 4.1.1 Struktur & Organisationsfähigkeit). Der motivierende Effekt, der durch das Abhaken beziehungsweise Durchstreichen erledigter Arbeiten resultiert, wurde positiv erwähnt und kann als handlungsleitend erachtet werden.

Zusammengefasst ist festzuhalten, dass verhaltensorientierte Strategien im Arbeitsalltag der befragten Expert:innen durchaus über Präsenz verfügen. Wichtig ist dabei aber auch festzuhalten, dass die Auseinandersetzung mit zentralen Aspekten häufig auf Grund von

Ressourcenmangel nicht ausreichend erfolgt und so wertvolle Potenziale verschwendet werden.

5.2.1.2 Bedeutung konstruktiver Denkstrategien in der Praxis

Konstruktive Denkstrategien (vgl. Kapitel 2.5.2 Konstruktive Denkstrategien) gehen von der Annahme aus, dass Menschen in der Lage sind, ihre Gedanken zu beeinflussen und bewusst zu steuern. Nach Manz (2015, S. 136) ist die Selbstbeeinflussung von Gedanken als zentraler Part effektiver Selbstführung zu erachten.

Als Basis sind die Fähigkeiten zur Symbolisierung und stellvertretendes Lernen zu erachten (Harari et al., 2021, S. 5). In der Literatur werden zahlreiche Arten konstruktiver Denkstrategien unterschieden und betrachtet, darunter die bewusste Beeinflussung von Selbstgesprächen, von mentalen Bildern sowie von Überzeugungen und Annahmen (Manz, 2015, S. 136).

Um positiven Einfluss auf die eigene Effektivität zu nehmen, raten Stajkovic & Luthans (1998) dazu, hinderliche mentale Bilder, negative Selbstgespräche oder hemmende Überzeugungen durch positive Alternativen zu ersetzen. Nach Lehrer et al. (2021, S. 750) sind drei zentrale Denkmuster zu unterscheiden, die in der Folge mit den aus den Expert:inneninterviews resultierenden Ergebnissen verglichen werden sollen.

Erstens können dysfunktionale Überzeugungen identifiziert und durch konstruktive Alternativen ersetzt werden. Dies ist vor allem mit Blick auf die Selbstwirksamkeitsüberzeugung der befragten Expert:innen bedeutsam. So berichteten mehrere der Chefredakteur:innen und stv. Chefredakteur:innen davon, häufig an der eigenen Kompetenz zu zweifeln (vgl. Kapitel 4.3.2.2 Selbstwirksamkeit). Die Tatsache, dass die Printausgaben der einzelnen Medien dennoch zeitgerecht finalisiert werden, kann als Beleg dafür erachtet werden, dass die Personen sehr wohl über Kompetenz in ihren Aufgabenbereichen verfügen. Person 7 nannte in diesem Kontext die Bedeutung von Routine und Arbeitserfahrung, wenn sie ausführte:

„Ich bin, glaube ich, zu routiniert in diesem Job seit 30 Jahren letztlich, dass ich nicht wüsste, dass am Ende des Problems immer eine Lösung steht.“ (Person 7, Zeile 225-226)

Festzuhalten ist an dieser Stelle, dass Person 7 als älteste befragte Person tatsächlich über die meiste Arbeitserfahrung verfügt. Gerade jüngere Expert:innen berichteten von starken Selbstzweifeln, die teils auch in Richtung eines Impostor-Syndroms deuteten. So berichtete eine Expertin davon, am Arbeitsweg täglich mit der Angst konfrontiert zu sein, dass sie heute auffliegen würde und Kolleg:innen durchschauen, dass sie gar nicht wisse, was sie tut (vgl. Kapitel 4.3.2.2 Selbstwirksamkeit). Es gibt im Journalismus keine

höhere anzustrebende Position als jene des/der Chefredakteur:in. Umso spannender erscheint es also, dass auch dieser äußerliche persönliche Erfolg nicht merklich auf das Selbstbewusstsein der Führungskräfte einzahlt. Dies passt thematisch zu den in Kapitel 2.1 Dargestellten Phasen der Leadership-Forschung und zeigt, dass einer rein formalen Führungsfunktion heute keine hohe Bedeutung mehr zugemessen wird. Gerade mit Blick auf die sich stark ändernden Rahmenbedingungen wird Führung zunehmend kontextabhängig. Als Empfehlung ist auch hier auf die Bedeutung von Führungskräfteförderung und Coaching hinzuweisen, um das Selbstbewusstsein der Führungskräfte zu steigern und sie beim Umgang mit Selbstzweifeln zu unterstützen (vgl. Kapitel 2.6.3 Personalentwicklung).

Lehrer et al. (2021, S. 750) definieren als zweite Strategie mentale Vorstellungskraft. Darunter wird der Prozess verstanden, sich die erfolgreiche Umsetzung eines Verhaltens noch vor der tatsächlichen Ausführung vorzustellen. In diesem Kontext wurde der offene Dialog über Ziele als unterstützend erachtet. Zahlreiche der Befragten berichteten von der positiven Wirkung von Sparringpartner:innen im Kontext von Zielerreichung und damit dem Ansatz, andere Personen in Prozesse einzubeziehen. Die Darlegung von Zielen und der Diskurs mit anderen trage dabei dazu bei, den Zielzustand zu manifestieren, was handlungsleitend wirkt und damit als Self-Leadership-Praxis verstanden werden kann (vgl. Kapitel 4.1.5 Ziele & Zielerreichungsstrategie). Dies wird in der Literatur durch die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990) belegt, gemäß der Ziele motivieren, weil sie Richtung geben und Anstrengungen bündeln (vgl. Kapitel 2.8.4 Zielsetzungstheorie (Goal-Setting-Theory)).

Die dritte Strategie bilden Selbstgespräche, die sich positiv auf das Selbstwirksamkeitsempfinden von Individuen auswirken (Lehrer et al., 2021, S. 750). Die Expert:innen bestätigten, dass sich ein geringes Selbstwirksamkeitsempfinden nachteilig auf die eigene Motivation und Leistung auswirkt, häufig herbeigeführt durch einen subjektiv zu groß erscheinenden Workload (vgl. Kapitel 4.1.4 Motivationsstrategien). Eine ausgeprägte Selbstwirksamkeitsüberzeugung hingegen fungiert als bedeutender Motivator. Auffällig ist, dass keine:r der Expert:innen im Interview explizit auf das Führen (positiver) Selbstgespräche einging. Dies lässt darauf schließen, dass in diesem Bereich ungenutztes Potenzial liegt.

Besonders vor dem Hintergrund der Bedeutung des inneren Dialogs für Motivation und Selbststeuerung erscheint eine Auseinandersetzung mit der Thematik als vielversprechender, bislang vernachlässigter Aspekt. Da dieser im Fragebogen nicht berücksichtigt wurde, ergibt sich daraus die klare Empfehlung, konstruktive Denkstrategien – insbesondere den inneren Dialog – in künftigen Untersuchungen stärker in den Fokus zu rücken.

5.2.1.3 Bedeutung natürlicher Belohnungsstrategien in der Praxis

Natürliche Belohnungsstrategien (vgl. Kapitel 2.5.3 Natürliche Belohnungsstrategien) im Selbst-Leadership sind eng mit der SCT-Fähigkeit des vorausschauenden Denkens verknüpft. Zudem geht es darum, Situationen zu schaffen, die an sich motivierend wirken und keinen externen Motivatoren bedürfen (Neck & Houghton, 2006, S. 272).

Die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit bestätigen eine hohe Bedeutung dieser Self-Leadership-Strategie für die befragten Expert:innen. Ein Großteil der Befragten berichtete, Motivation aus der Tätigkeit selbst zu ziehen. Dafür wurden zahlreiche Gründe genannt, darunter die Leidenschaft für die Tätigkeit des Schreibens, das Interesse an anderen Menschen und die Möglichkeit, immer neue Leute durch den eigenen Beruf kennenlernen zu können, aber auch die Freude am fertigen Print-Produkt (vgl. Kapitel 4.1.4 Motivationsstrategien).

In der Literatur werden zwei Formen natürlicher Belohnungsstrategien unterschieden. Einerseits ist es möglich, Tätigkeiten mit positiven Merkmalen auszustatten, um sie so zu einer natürlichen Belohnung zu machen (Manz & Neck, 2004; Manz & Sims, 2001). Einen weiteren Ansatz bildet die Steuerung der eigenen Wahrnehmung in eine Richtung, die den Fokus von unerfreulichen Aspekten einer Aufgabe ablenkt und stattdessen die vorhandenen belohnenden Elemente in den Fokus rückt (Manz & Neck, 2004; Manz & Sims, 2001). Beide Ansätze fördern das Empfinden von Kompetenz und Selbstbestimmung (Manz, 2015, S. 135 f.).

Dies wird in den empirischen Ergebnissen vor allem dann deutlich, wenn die Expert:innen vom Prozess der eigenen Arbeitseinteilung und -strukturierung berichten. So gaben die Befragten an, die grundsätzlich freie Zeiteinteilung in ihrem Job als großen Vorteil zu erachten. Gerade mit Blick auf Situationen, in denen die Expert:innen an ihrer Selbstwirksamkeit zweifeln, berichteten die Befragten davon, bewusst Abstand zu nehmen und an anderen Tätigkeiten weiterzuarbeiten. Wichtig sei es dabei, die eigenen Kompetenzen zu kennen und auch zu wissen, wann man funktioniere. Vor diesem Kontext wurde auch das bewusste Nehmen von Pausen thematisiert. Diese Prozesse der Verhaltenssteuerung in herausfordernden Situationen geben den Expert:innen ein Gefühl von Selbstbestimmtheit, das als leistungsfördernd betrachtet werden kann.

5.2.2 Exkurs: Zwischen Selbstführung und Selbstzweifeln

Im Zentrum der vorliegenden Masterarbeit steht die Erforschung von Self-Leadership in Zeiten des Wandels. Die Betrachtung der Selbstführungspraktiken der Expert:innen ergab dabei weitere Erkenntnisse hinsichtlich des Umgang mit sich selbst, die auf Grund

der Häufigkeit ihrer Nennung an dieser Stelle thematisiert werden sollen. Wenngleich das folgende Kapitel nicht direkt zur Beantwortung der Forschungsfrage beiträgt, so werden die Erkenntnisse dennoch als inhaltlich wertvoll im Kontext von Selbstführung und Selbstwirksamkeit erachtet.

Die bereits dargelegten, aufgedeckten Mängel im Bereich der Führungskräfteentwicklung können nicht nur als Verschwendung von Potenzialen erachtet werden, sie führen auch zu Überforderung seitens der Führungskräfte. So wies beispielsweise Person 5 auf die Notwendigkeit hin, genau zu betrachten, wem Leadership ermöglicht werde, wer aber auch dazu gedrängt werde:

„Wem wird Leadership zugetraut? Wem wird es aber auch übergestülpt? Also dieses unvorbereitete Leadership, finde ich nimmt Ausmaße an, die nicht sehr einfach sind, weil es die Menschen überfordert. Oder zu Situationen führt, die einfach nicht gut sind. Also nimm dir deine Führungskräfte bei der Hand und lass sie ordentlich ausbilden also ich finde, das ist etwas, was sehr oft vergessen wird.“ (Person 5, Zeile 398-402)

Dabei sei es auch essenziell, die Herausforderungen und Probleme der Medienbranche zu thematisieren. Dies geschehe viel zu selten transparent und offen, Person 6 stellte dazu fest:

„[Wichtig ist] auch zu sagen, was die Branche alles nicht ist, weil sie von außen her so erscheint, als wären wir in einer Lifestyle-Mode-Glamour-Welt ununterbrochen unterwegs. Und die haben wir zu, arbeitszeittechnisch wahrscheinlich 0,05 Prozent, dürfen wir die genießen und das ist wunderbar. Der Rest ist knallharte, manchmal grausliche Arbeit.“ (Person 6, 499-503)

Als kontraproduktiv in diesem Zusammenhang wurden Praktiken der Selbstinszenierung auf Sozialen Medien wie LinkedIn genannt, die in den vergangenen Jahren „*extrem zugenommen*“ hätten. (Person 2, Zeile 392-394)

Der Druck steige damit mit der zunehmenden Menge an zu bespielenden Kanälen weiter an. Person 5 brachte es wie folgt auf den Punkt:

„Also, du musst dich selber zu einer Marke machen. Und gleichzeitig immer und überall deine Marke mitpräsentieren.“ (Person 5, Zeile 324-325)

Der Anspruch, sich selbst als Marke zu positionieren gepaart mit ausgeprägten Selbstzweifeln führt dabei zu hohem Druck. Besagte Selbstzweifel zeigten sich in zahlreichen Aussagen und Facetten, die in der Folge dargelegt werden sollen. So fiel es einem Großteil der Befragten schwer, mit Stolz über die eigene Leistung zu sprechen, oder diese

anzuerkennen. Gefragt nach dem Vorhandensein von Selbstzweifeln antwortete Person 1 exemplarisch:

„Also die Antwort ist auf jeden Fall ein fettes Ja mit Ausrufezeichen. [Ich] könnte auch heißen, NAME P1, Editor in Chief und Selbstzweifel. Also [Selbstzweifel sind] ein ständiger Schattenbegleiter tatsächlich.“ (Person 1, Zeile 438-439)

Auch Person 5 berichtete davon, die eigene Kompetenz und Relevanz anzuzweifeln, wenn sie von folgenden inneren Dialogen und limitierenden Gedanken berichtete:

„Wir sind nicht wichtig genug oder, wenn irgendein Thema wäre, das wer anderer schneller aufgefasst hat, obwohl ich es vielleicht gewusst hätte und ich hätte was draus machen können, das sind die Sachen, die mich dann schon sehr verzweifeln lassen, weil ich mir dann die Fragen stelle: Kriege ich das eigentlich alles hin?“ (Person 5, Zeile 248-251)

Im Rahmen der Auswertung der Interviews wurde dabei deutlich, dass Selbstzweifel vor allem bei weiblich gelesenen Befragten eine starke Ausprägung zeigten. An dieser Stelle ist auf eine zentrale Limitation der vorliegenden Forschungsarbeit hinzuweisen, die im Kapitel 5.3 weiter behandelt wird: Auf Grund der geringen Größe des Samples sowie der nicht vorhandenen Balance zwischen Frauen und Männern sind Vergleiche hier nur schwer zulässig beziehungsweise Erkenntnisse nicht generalisierbar.

Mit Blick auf die vorliegenden Interviews ist jedenfalls festzuhalten, dass zahlreiche der Expertinnen mit einem hohen Maß an Selbstzweifeln zu kämpfen haben. Zentrale Aussagen sollen in der Folge als Belege fungieren:

„Aber auch jetzt merke ich, wenn es zum Ende geht, und viele Leute sagen, ich mache mir um dich keine Sorgen, du landest bestimmt bei der Vogue, du kriegst bestimmt was, die Leute rufen dich bestimmt da an, gehe ich hin und sage, weiß ich nicht, weiß ich nicht, ob die Leute so interessiert an mir sind.“ (Person 1, Zeile 455-458)

Auch Person 5 berichtete von Selbstzweifeln und limitierenden inneren Dialogen. Dabei seien die Fragen zentral: *„Habe ich aber die Professionalität, die die vor mir hatten und die ich auch erreichen möchte?“ (Person 5, Zeile 253-254)* In diesen Momenten arbeite sie mit konstruktiven Denkstrategien und erinnere sich bewusst an zurückliegende Erfolge:

„Und dann gehe ich damit so um, dass ich mir auf Anraten meines Coaches einen Mehrwertordner zugelegt habe in meinem Outlook-Archiv, wo man Dinge, die einem gelungen sind, hineinspeichert, was ich als eine ganz tolle, ganz praktische

Empfehlung aussprechen kann und den hole ich mir dann her, wo dann auch Dinge drinstehen, wo man sagt was wir toll machen oder ich treffe mich mit Menschen, die einem wieder in diese Richtung gerade Rücken und sagen: Ihr macht einen guten Job!“ (Person 5, Zeile 254-260)

Person 8 berichtete davon, sich selbst Führungsverantwortung nicht zugetraut zu haben:

„Das war jetzt nie so, dass ich damit gerechnet hätte oder irgendwie gedacht hätte, dass ich das jetzt machen werde. Eher im Gegenteil. Das ist eh so ein klassisch weibliches Ding, dass man sich dann denkt, kann man das wirklich, bin ich gut genug dafür. Das sage ich jetzt eigentlich total ungern, obwohl es stimmt, weil ich selber sehr viele Interviews schon geführt habe und das immer so von Frauen kommt. Und ich eigentlich das total hasse, aber auch selber bei mir wieder finde, dass es irgendwie so ist, dass man sich dann hinterfragt, ob man das wirklich kann.“ (Person 8, Zeile 44-50)

Noch weiter gehe der innere Kampf mit den eigenen Zweifeln bei Person 10, wie diese berichtete. Sie gab an, an einem stark ausgeprägten Impostor-Syndrom zu leiden, womit sie das starke Zweifeln an ihren Fähigkeiten sowie die Angst entlarvt zu werden beschrieb:

„Ich bin ein Mensch, der extrem viele Selbstzweifel hat und der grundsätzlich auch komplett am Impostor-Syndrom leidet und extrem jeden Tag eigentlich am Weg in die Arbeit sich einmal denkt, heute ist der Tag, wo alle drauf kommen, dass ich keine Ahnung von meinem Job habe.“ (Person 10, Zeile 606-609)

Auch an dieser Stelle ist auf die Bedeutung von Unterstützung seitens der eigenen Organisation in Form von Schulungen, Mentoring und Coaching hinzuweisen, um den Führungskräften den Umgang mit Selbstzweifeln zu erleichtern.

5.2.3 Beantwortung der Forschungsfrage

Die zentrale Forschungsfrage *„Wie führen sich Führungskräfte in Zeiten des Wandels des eigenen Berufsbildes selbst, am Beispiel von Chefredakteur:innen und stellvertretenden Chefredakteur:innen aus dem deutschsprachigen Raum?“* kann damit wie folgt beantwortet werden:

Die empirischen Ergebnisse belegen einen weitreichenden Wandel im beruflichen Alltag der befragten Personen. Im Umgang mit diesem setzen die Expert:innen auf unterschiedliche Strategien, wobei verhaltensorientierte Strategien und natürliche Belohnungsstrategien am häufigsten genannt wurden. Struktur wird als zentral für positive Ergebnisse erachtet, als wichtigstes Hilfsmittel sind dabei To-Do-Listen zu nennen.

Motivation zieht ein Großteil der Befragten aus der Tätigkeit selbst, was den Grundsätzen der natürlichen Belohnungsstrategien entspricht. Konstruktive Denkstrategien kommen vorrangig im Kontext von Zielsetzung und -erreichung zu tragen. Insgesamt ist festzuhalten, dass die bisher erfolgte Auseinandersetzung mit der eigenen Self-Leadership-Praxis bei allen Expert:innen als tendenziell gering eingeschätzt werden kann. Entsprechend erfolgt auch der Umgang mit den aus dem Wandel resultierenden neuen Rahmenbedingungen eher intuitiv. Zentrale Aufgabe der Personalabteilungen der betrachteten Unternehmen ist es damit, Führungskräfte beim Ausüben ihrer Rollen zu unterstützen und Hilfestellungen proaktiv anzubieten. Dieser Punkt wird im Kapitel 5.4 vertiefend behandelt.

5.3 Kritische Reflexion & Limitationen der Arbeit

Die kritische Reflexion der Vorannahmen der Autorin im Rahmen qualitativer Reflexivität wurde bereits in Kapitel 3.2.1 behandelt, weshalb auf eine erneute Auseinandersetzung an dieser Stelle verzichtet wird. Im folgenden Kapitel werden weitere Limitationen der vorliegenden Arbeit mit Blick auf das Sampling sowie die Generalisierbarkeit der Ergebnisse systematisch dargestellt.

Das Führen von Expert:inneninterviews erfordert es zunächst, die „richtigen“ Gesprächspartner:innen zu finden und diese auch dazu bewegen zu können, sich zu einem Interview bereit zu erklären. Dieses Risiko wurde im vorliegenden Fall als eher gering eingeschätzt, was sich im Laufe des Forschungsprozess bestätigte. Grund für diese Einschätzung war die Tatsache, dass die Autorin über zahlreiche Kontakte in der Medienbranche verfügt. Dieser Vorteil auf der einen Seite kann auch als Nachteil hinsichtlich anderer Aspekte erachtet werden: Auf Grund der, wenngleich in den meisten Fällen eher entfernten, dennoch vorhandenen Vorbeziehung zwischen den Expert:innen und der Autorin, ist das Risiko sozial erwünschter Antworten erhöht. Darunter versteht man nach Bogner & Landrock (2015, S. 2) das Phänomen, dass sich Befragte beim Beantworten vorhandener Fragestellungen an sozialen Normen orientieren, um in der Folge so zu antworten, wie sie denken, dass es den Erwartungen des/der Interviewer:in entspricht. Dies kann auf zweierlei Wegen erfolgen: Einerseits durch eine erhöhte Nennung von erwünschtem Verhalten, andererseits durch eine reduzierte Nennung von unerwünschtem Verhalten. Als Maßstab beziehungsweise Orientierungshilfe gelten dabei soziale Normen (Kreuter, Presser & Tourangeau, 2008). Dies galt es vor allem bei der Erstellung des Messinstruments (Interviewleitfaden) zu bedenken. Zudem wurde darauf geachtet, zu Beginn des Gesprächs erneut auf die Rolle der Autorin als wissenschaftlich Forschende hinzuweisen, um auch hier möglichst hohe Distanz und Objektivität zu

garantieren. Nach Froschauer & Lueger (2020, S. 71) ist es essenziell, sich als Forscher:in als rein lernende Einheit zu verstehen, die den Gegenpart zu den befragten Personen, den Expert:innen im Gespräch, bildet. Es wurde versucht dies den Chefredakteur:innen und stv. Chefredakteur:innen bereits vor Start des Interviews zu vermitteln.

Im Diskurs zu Limitationen muss zudem das Sampling generell kritisch hinterfragt werden. Wenngleich versucht wurde, maximale Varianz zu erreichen, so ist dennoch festzuhalten, dass es sich bei den befragten Personen ausschließlich um weiße Personen aus dem DACH-Raum handelt. Das Altersspektrum bildete zwar Personen von 31 bis 57 Jahren ab, dennoch waren sechs der befragten zehn Personen zum Zeitpunkt der Befragung im Alter zwischen 31 und 39 Jahren alt. Auch muss darauf hingewiesen werden, dass die Geschlechterverteilung im Sampling nicht ausgeglichen ist. Konkret wurden acht Frauen und zwei Männer befragt. Dies ergab sich einerseits auf Grund des Anspruchs, sowohl Expert:innen von B2C- als auch von B2B-Magazinen befragen zu wollen, andererseits auch auf Grund mangelnder Bereitschaft oder Verfügbarkeit einiger angefragter Expert:innen.

Zudem ist festzuhalten, dass die Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf Grund der geringen Anzahl an befragten Expert:innen nur eingeschränkt gegeben ist. Es ist deshalb kritisch zu prüfen, ob es sich bei den genannten Aspekten des Self-Leadership um subjektive Perspektiven oder tatsächlich allgemeingültige Herangehensweisen handelt.

Zur besseren Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews wurde sich dazu entschieden, das Sampling auf Personen der DACH-Region zu beschränken. An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass bestimmte Aspekte des Self-Leadership durch regionale Arbeitskulturen, Führungsideale oder gesellschaftliche Normen geprägt sein könnten.

5.4 Ausblick auf offene & zukünftige Forschungsfragen

Aus den im vorherigen Kapitel genannten Limitationen ergeben sich verschiedene Ansatzpunkte für zukünftige Forschung. Als erster, zentraler Schritt ist die Durchführung von quantitativen Studien mit einer größeren und international breiter gefassten Stichprobe zu nennen. Konkret ist damit eine sprachraumübergreifende, gegebenenfalls sogar global angelegte Untersuchung gemeint. Auf diese Weise könnten die im Rahmen der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich ihrer Generalisierbarkeit überprüft werden. Besonders interessant wäre es festzustellen, ob die herausgearbeiteten Self-Leadership-Praktiken auch in anderen kulturellen Kontexten eine vergleichbare

Relevanz besitzen oder ob sie stark von den spezifischen Rahmenbedingungen, die in der DACH-Region vorherrschen, geprägt sind.

Darüber hinaus ist der Einfluss kultureller Unterschiede auf die Wahrnehmung und Ausgestaltung von Self-Leadership eingehender zu analysieren. Hierbei könnten vergleichende Studien zwischen Personen mit diversem kulturellem Hintergrund wertvolle Einblicke liefern, etwa in Bezug auf divergierende Führungsideale oder Werthaltungen aber auch mit Blick auf mögliche Unterschiede durch gesellschaftliche Rahmenbedingungen, die individuelle Selbstführungspraktiken begünstigen oder hemmen.

Eine weitere Möglichkeit zukünftiger Forschung liegt darin, die Differenzierung zwischen subjektiven Perspektiven der Befragten und objektivierbaren Aspekten des Self-Leadership weiter zu erforschen. Eine klare Trennung zwischen individuellen Einschätzungen und strukturell verallgemeinerbaren Mechanismen bildet die Basis, um ein präziseres und theoretisch fundierteres Verständnis von Self-Leadership zu entwickeln.

Es ist an dieser Stelle zudem festzuhalten, dass die vorliegende Forschungsarbeit lediglich den Anspruch erhebt, den Status quo zum Erhebungszeitpunkt abzubilden. Wie dargelegt nimmt der Wandel im Journalismus, nicht zuletzt auf Grund immer neuer technologischer Entwicklungen, laufend an Geschwindigkeit auf. Von großem Interesse könnte damit auch die Durchführung von Langzeitstudien sein, um die Dynamik und Entwicklung von Self-Leadership über längere Zeiträume hinweg zu erfassen. Dies kann dabei helfen, Veränderungen in der Self-Leadership-Praxis einerseits, neue Herausforderungen an Journalist:innen andererseits systematisch zu erfassen. Nur durch eine kontinuierliche Beobachtung lassen sich Erkenntnisse gewinnen, die langfristige Relevanz besitzen und eine fundierte Basis für Praxisempfehlungen bilden.

5.5 Implikationen für die Praxis

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit machen deutlich, welche hohe Bedeutung Self-Leadership gerade in Zeiten des Wandels zukommt. Führungskräfte finden sich dabei in einem fordernden Spannungsfeld wieder. Während sie einerseits selbst mit weitreichenden Veränderungen in ihrem Tätigkeitsbereich und Rollenverständnis konfrontiert werden und einen persönlichen Umgang damit finden müssen, sind sie in ihrer Führungsaufgabe zudem dazu aufgefordert, Wandel voranzutreiben und für Mitarbeiter:innen als Vorbild zu fungieren, um ihnen Sicherheit zu geben und den Umgang mit Veränderungen zu vereinfachen (Pinnow, 2012, S. 20). Wentner & Heidenreich-Pérez (2020, S. 14) betonen die Notwendigkeit, Führungskräfte in ihrer Rolle zu stärken und das Thematisieren von Herausforderungen zu fördern.

Die Ergebnisse der vorliegenden Forschungsarbeit zeigen deutlich, dass dies mehr Idealbild als gelebte Praxis ist. Ein Großteil der befragten Expert:innen berichtete davon, in der eigenen Organisation gerade auf Ebene ihrer Vorgesetzten keine Unterstützung zu erhalten. Hilfe müsse proaktiv eingefordert werden. Selbst wenn grundsätzlich ein Wille zur Unterstützung bestehe, so mangle es häufig an personellen beziehungsweise monetären Ressourcen (vgl. Kapitel 4.3.1 Unterstützung von außen).

Als zentrale Implikation für die Praxis ergibt sich daraus die Empfehlung, Führungskräfteentwicklung als zentralen Teil der Personalentwicklung zu betrachten und Unterstützungsleistungen in diesem Bereich aktiv anzubieten. Dabei muss diese Unterstützung nicht immer formell im Rahmen von Schulungen oder Coachings geschehen. Vielfach kann auch das Fördern eines Gesprächs über Herausforderungen im Sinne von kollegialer Fallberatung stark positiv unterstützend für Betroffene wirken (vgl. Kapitel 2.6.3.2 Mentoring).

Eine weitere wichtige Empfehlung, die sich aus den Aussagen der befragten Expert:innen ableiten lässt, bezieht sich auf die verbreitete Wahrnehmung von Überforderung. Resultierend aus der hohen Arbeitsbelastung berichteten einige der Befragten davon, sich nicht mehr als aktive Gestalter:innen ihres Berufsalltags zu erleben, sondern vielmehr einfach funktionieren zu müssen und Listen abzuarbeiten.

Konstante Belastung dieser Art kann zu Erschöpfungszuständen führen, die nicht nur die individuelle Leistungsfähigkeit beeinträchtigen, sondern auch ernsthafte gesundheitliche Konsequenzen nach sich ziehen könnten. Langfristig kann diese Art der Überforderung in gesundheitlichen Problemen münden, darunter chronische Erschöpfung, Stresssymptome oder Burnout. Dies wäre nicht nur negativ für die betroffene Führungskraft, sondern könnte auch weitreichende Folgen für die gesamte Organisation mit sich ziehen. Die Leistungsfähigkeit und Motivation von Führungskräften sind, wie durch die Erkenntnisse dieser Forschung bestätigt wird, entscheidend für die Stabilität und das Wachstum einer Organisation – gerade in Zeiten wirtschaftlich fordernder Rahmenbedingungen. Wenn Führungskräfte jedoch unter konstanter Überlastung leiden, sinkt ihre Fähigkeit, strategisch zu denken, Veränderungen zu initiieren und ihre Teams effektiv zu führen. Dadurch wird die gesamte Unternehmenskultur und -leistung beeinträchtigt.

Kommt es gar zu Burnout und einem damit einhergehenden Ausfall der Führungskraft, so kann dies zu einem Verlust an Orientierung und Motivation im Team führen, was die Produktivität und das Arbeitsklima nachhaltig negativ beeinflusst. Zudem entstehen durch die Suche und den Ersatz der ausscheidenden Person Kosten, die die in vielen Unternehmen vorherrschende angespannte wirtschaftliche Situation weiter belasten.

Aus diesem Grund sollten Organisationen ihre Ressourcen bewusst einsetzen und eine Führungskultur fördern, die auf eine ausgewogene Balance zwischen Berufs- und Privatleben sowie die Prävention von Überlastung setzt. Dies erfordert erneut die Bereitstellung von gezielten Unterstützungsangeboten wie Coaching und Fortbildungen, geht aber darüber noch hinaus. Zentral ist eine Veränderung der Arbeitsstrukturen und -prozesse, um Führungskräfte dabei zu unterstützen, ihre Aufgaben mit der notwendigen Achtsamkeit und Energie zu erfüllen. Dabei ist es essenziell, realistische Erwartungshaltungen zu garantieren. Führungskräfte müssen dafür aktiv in den Dialog über ihre Belastungsgrenzen einbezogen werden. Nur so kann eine gesunde und produktive Arbeitsumgebung entstehen, die nicht nur das persönliche Wohl der Führungskräfte, sondern auch das langfristige Funktionieren der gesamten Organisation sicherstellt.

Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien

Im Rahmen der Literaturrecherche zur Erstellung des Theorieteils dieser Masterarbeit wurde das Übersetzungsprogramm DeepL (<https://www.deepl.com/de/translator>) genutzt. Übersetzte Passagen wurden jedenfalls sorgfältig auf ihre Richtigkeit geprüft.

Die Interviews wurden über Microsoft Teams geführt und ebenfalls mittels Microsoft Teams aufgezeichnet. Die Aufzeichnungen wurden direkt durch das Programm transkribiert, die so generierten Transkripte dienen als Basis für die weitere Bearbeitung im Rahmen der Analyse. Auch mit Blick auf die Verwendung dieses Tools ist festzuhalten, dass die Inhalte sorgfältig geprüft wurden. Ich übernehme die Verantwortung für die Richtigkeit des Inhaltes.

Literaturverzeichnis

- Ameln, Falko & Wimmer, Rudolf. (2016). Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 47. <https://doi.org/10.1007/s11612-016-0303-0>
- Avolio, Bruce J. & Kahai, Simran. (2003). Adding the “E” to E-Leadership. *Organizational Dynamics*.
- Balz, Hans-Jürgen & Heisig, Marascha D. (2022). Selbstführung und Selbstfürsorge – Leitbegriffe im Führungskräfte-Coaching? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 29(2), 193–208. <https://doi.org/10.1007/s11613-022-00761-8>
- Bandura, Albert. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. US: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, Albert. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory* (Social foundations of thought and action: A social cognitive theory) (S. xiii, 617). Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
- Bans-Akutey, Anita & Tiimub, Benjamin Makimilua. (2021). Triangulation in Research, 3392. <https://doi.org/10.20935/AL3392>
- Baur, Nina & Blasius, Jörg (Hrsg.). (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0>
- Bendel, Prof Dr Oliver. (2021, Juli 13). Definition: VUCA. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684>. Text, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Zugriff am 6.10.2024. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684>
- Bogner, Alexander, Littig, Beate & Menz, Wolfgang. (2014). *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung*. Springer-Verlag.
- Bogner, Kathrin & Landrock, Uta. (2015). GESIS Survey Guidelines Antworttendenzen in standardisierten Umfragen. https://doi.org/10.15465/gesis-sg_016
- Breuer, Franz, Mruck, Katja & Roth, W. M. (2002). Subjectivity and Reflexivity: An Introduction. *Forum: Qualitative Social Research*, 3.

- Brosius, Hans-Bernd, Haas, Alexander & Koschel, Friederike. (2012). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-94214-8>
- Bryant, Andrew. (2012). *Self-Leadership: How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out* (ed Edition.). New York: McGraw-Hill Education.
- Brymer, Eric & Gray, Tonia. (2006). Effective leadership: Transformational or transactional? *Journal of Outdoor and Environmental Education*, 10(2), 13–19. <https://doi.org/10.1007/BF03400835>
- Carver, Charles & Scheier, Michael. (1982). Control theory: A useful conceptual framework for personality-social, clinical, and health psychology. *Psychological bulletin*, 92, 111–35. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.92.1.111>
- Cohen, Susan G. & Ledford Jr., Gerald E. (1994, Januar 1). The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment. | EBSCOhost. <https://doi.org/10.1177/001872679404700102>
- Crant, J. Michael. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462. SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- Cummings, Thomas G. (1978). Self-Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis. *The Academy of Management Review*, 3(3), 625–634. Academy of Management. <https://doi.org/10.2307/257551>
- Deci, Edward L. (1975). *Intrinsic Motivation*. Boston, MA: Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4613-4446-9>
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Boston, MA: Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Devaro, Jed. (2006). Teams, Autonomy, and the Financial Performance of Firms. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 45(2), 217–269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2006.00425.x>
- Driskell, James, Copper, Carolyn & Moran, Aidan. (1994). Does Mental Practice Enhance Performance? *Journal of Applied Psychology*, 79, 481–492. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.79.4.481>
- Drucker, Peter F. (2010). *The Practice of Management*. Harper Collins.

- Edmondson, Amy. (1999). Psychological safety and learning behavior in teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 250–282.
- Flick, Uwe & Kardorff, Ernst von. (2000). *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. (I. Steinke, Hrsg.) (14. Auflage). Rowohlt Taschenbuch.
- Flick, Uwe, Kardorff, Ernst von, Keupp, Heiner, Rosenstiel, Lutz von & Wolff, Stephan. (1995). *Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Franz, Hans Werner & Kopp, Ralf. (2003). Die Kollegiale Fallberatung: ein einfaches und effektives Verfahren zur „Selbstberatung“. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 26(3), 285–294.
- Frayne, C. A. & Geringer, J. M. (2000). Self-management training for improving job performance: a field experiment involving salespeople. *The Journal of Applied Psychology*, 85(3), 361–372. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.361>
- Frayne, Colette & Latham, Gary. (1987). Application of Social Training Theory to Employer Self-Management of Attendance. *Journal of Applied Psychology*, 72, 387–392. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.387>
- Froschauer, Ulrike & Lueger, Manfred. (2003). Das qualitative Interview (utb-Titel ohne Reihe). (A. 1, Hrsg.). facultas. <https://doi.org/10.36198/9783838524184>
- Froschauer, Ulrike & Lueger, Manfred. (2020). *Das qualitative Interview: zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme (UTB)* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2020.). Wien: Facultas.
- Furtner, Marco. (2017). *Self-Leadership (essentials)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19141-2>
- Furtner, Marco, Baldegger, Urs & Rauthmann, John. (2012). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665605>
- Fuß, Susanne & Karbach, Ute. (2019). *Grundlagen der Transkription: Eine praktische Einführung*. UTB.
- Gable, Shelly & Haidt, Jonathan. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology? Review of *General Psychology*, 9. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103>
- Garvin, David, Edmondson, Amy & Gino, F. (2008). Is your organization a learning organization? *Harvard Business Review*, 109–116.

- Gläser, Jochen & Laudel, Grit. (2010). Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse. VS Verlag.
- Goldsby, Michael G., Goldsby, Elizabeth A., Neck, Christopher B., Neck, Christopher P. & Mathews, Rob. (2021). Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. *Administrative Sciences*, 11(1), 25. Multidisciplinary Digital Publishing Institute. <https://doi.org/10.3390/admsci11010025>
- Gómez-Leal, Raquel, Holzer, Allison, Bradley, Christina, Fernández-Berrocal, Pablo & Patti, Janet. (2021). The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: a systematic review. *Cambridge Journal of Education*. <https://doi.org/10.1080/0305764X.2021.1927987?journalCode=ccje20&>
- Grabmeier, Stephan. (2020, Juli 28). BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world. Stephan Grabmeier. Zugriff am 27.4.2025. Verfügbar unter: <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/>
- Gren, Lucas & Ralph, Paul. (2022). What Makes Effective Leadership in Agile Software Development Teams? *Proceedings of the 44th International Conference on Software Engineering* (S. 2402–2414). <https://doi.org/10.1145/3510003.3510100>
- Grimm, Julian & Tokarski, Kim Oliver. (2022). Führen in agilen Organisationsstrukturen. In Jochen Schellinger, Kim Oliver Tokarski & Ingrid Kissling-Näf (Hrsg.), *Resilienz durch Organisationsentwicklung: Forschung und Praxis* (S. 225–251). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36022-1_10
- Harari, Michael, Williams, Ethlyn, Castro, Stephanie & Brant, Katarina. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94. <https://doi.org/10.1111/joop.12365>
- Haric, Dr Peter. (2018, Februar 14). Definition: Management. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/management-37609>. Text, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Zugriff am 18.3.2025. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/management-37609>
- Harms, Frederik. (2024, Juni 11). Themenseite: Mediennutzung in Österreich. Statista. Zugriff am 6.10.2024. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/themen/2110/mediennutzung-in-oesterreich/>
- Heesen, Jessica, Bieber, Christoph, Lauber-Rönsberg, Anne, Neuberger, Christoph, Elmer, Christina & Hühnert, Tim. (2023). Künstliche Intelligenz im Journalismus. Potenziale und Herausforderungen für Medienschaffende. Whitepaper aus der

Plattform Lernende Systeme, München, www.plattform-lernendesysteme.de/files/Downloads/Publikationen/AG3_WP_KI_und_Journalismus.pdf.

- Helfferrich, Cornelia. (2011). Die Qualität qualitativer Daten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>
- Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara B. (1959). The motivation to work (2. ed.). New York [u.a.] : Wiley.
- Hofert, Svenja. (2018). Das agile Mindset. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19447-5>
- Houghton, Jeffery, Neck, Christopher & Manz, Charles. (2003). Self-Leadership and SuperLeadership: The Heart and Art of Creating Shared Leadership in Teams (S. 123–140). <https://doi.org/10.4135/9781452229539.n6>
- Hunziker, Alexander & Steiner, Carole. (2022). Mit agilem Mindset zur Resilienz. In Jochen Schellinger, Kim Oliver Tokarski & Ingrid Kissling-Näf (Hrsg.), Resilienz durch Organisationsentwicklung: Forschung und Praxis (S. 139–173). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36022-1_7
- Judge, Timothy & Piccolo, Ronald. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *The Journal of applied psychology*, 89, 755–68. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kanter, Rosabeth Moss. (1998). Bis zum Horizont und weiter: Management in neuen Dimensionen. Hanser.
- Kollmann, Tobias. (2020). Das Digital Leadership. Digital Leadership (S. 1–42). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30635-9_1
- Krapp, Andreas & Ryan, Richard M. (2002). Selbstwirksamkeit und Lernmotivation. Eine kritische Betrachtung der Theorie von Bandura aus der Sicht der Selbstbestimmungstheorie und der pädagogisch-psychologischen Interessentheorie. Selbstwirksamkeit und Motivationsprozesse in Bildungsinstitutionen (Band Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft, S. 54–82). Beltz : Weinheim. <https://doi.org/10.25656/01:3931>
- Kreuter, Frauke, Presser, Stanley & Tourangeau, Roger. (2008). Social Desirability Bias in CATI, IVR, and Web Surveys: The Effects of Mode and Question Sensitivity. *Public Opinion Quarterly*, 72(5), 847–865. <https://doi.org/10.1093/poq/nfn063>

- Lauer, Thomas. (2024). Führungskräfte-Coaching im Rahmen digitaler Transformationsprozesse. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 31. <https://doi.org/10.1007/s11613-024-00888-w>
- Lehrer, Christiane, Eseryel, U., Rieder, Annamina & Jung, Reinhard. (2021). Behavior change through wearables: the interplay between self-leadership and IT-based leadership. *Electronic Markets*, 31, 747–764. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00474-3>
- Lewin, Kurt, Lippitt, Ronald & White, Ralph K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, (10(2)), 271–299.
- Locke, Edwin A. & Latham, Gary P. (1990). *A theory of goal setting & task performance (A theory of goal setting & task performance)* (S. xviii, 413). Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
- Loosen, Wiebke. (2016). Das Leitfadeninterview – eine unterschätzte Methode (S. 139–155). https://doi.org/10.1007/978-3-658-01656-2_9
- Loosen, Wiebke, Garmissen, Anna von, Bartelt, Elsa & Olphen, Tim van. (2023). Journalismus in Deutschland 2023: Aktuelle Befunde zu Situation und Wandel (Arbeitspapiere des Hans-Bredow-Instituts) (Band 68). Hamburg: Verlag Hans-Bredow-Institut. <https://doi.org/https://doi.org/10.21241/ssoar.89555>
- Luthans, Fred & Davis, Tim R. V. (1979). Behavioral self-management—The missing link in managerial effectiveness. *Organizational Dynamics*, 8(1), 42–60. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90003-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90003-2)
- Maccoby, Michael. (2000). The Human Side: Understanding the Difference Between Management and Leadership. *Research-Technology Management*, 43(1), 57–59. <https://doi.org/10.1080/08956308.2000.11671333>
- Malinga, Kgomotso, Stander, Marius & Nell, Werner. (2019). Positive Leadership: Moving Towards an Integrated Definition and Interventions (S. 201–228). https://doi.org/10.1007/978-3-030-20583-6_9
- Manz, Charles C. (1983). *The art of self-leadership: Strategies for personal effectiveness in your life and work*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Manz, Charles C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *The Academy of Management Review*, 11(3), 585–600. US: Academy of Management. <https://doi.org/10.2307/258312>

- Manz, Charles C. (2015). Taking the Self-Leadership High Road: Smooth Surface or Potholes Ahead? *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 132–151. Academy of Management.
- Manz, Charles C. & Sims, Henry P. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361–367. Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288845>
- Manz, Charles C. & Sims, Henry P. (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18–35. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(91\)90051-A](https://doi.org/10.1016/0090-2616(91)90051-A)
- Manz, Charles C. & Sims, Henry P. (2001). *The New SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves*. Berrett-Koehler Publishers.
- Markham, Steven E. & Markham, Ina S. (1995). Self-management and self-leadership reexamined: A levels-of-analysis perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 343–359. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90013-6](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90013-6)
- McManus, S., Seville, Erica, Brunson, D. & Vargo, J. (2007). *Resilience Management: A Framework for Assessing and Improving the Resilience of Organisations*.
- Meckel, Miriam, Fieseler, Christian & Grubenmann, Stephanie. (2012). Social Media - Herausforderungen für den Journalismus. *HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 49. <https://doi.org/10.1007/BF03340734>
- Mieszajkina, Elena & Ostapińska, Karolina. (2024). Evaluation of the Impact of the BANI World on Small Business Innovation Activities. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*, XXVII, 272–288. <https://doi.org/10.35808/ersj/3489>
- Mueller, Walter & Cordery, John. (2018). The management of strategies for internal labour market flexibility (S. 208–221). <https://doi.org/10.4324/9781351063623-13>
- Müller, Günter F., Sauerland, Martin & Raab, Gerhard. (2018). *Mehr ICH wagen!: Selbstführung am Arbeitsplatz und in der Organisation* (1. Auflage). Hamburg: Edition Windmühle ein Imprint von FELDHAUS VERLAG GmbH & Co. KG.
- Murphy, Susan E. & Ensher, Ellen A. (2001). The Role of Mentoring Support and Self-Management Strategies on Reported Career Outcomes. *Journal of Career Development*, 27(4), 229–246. <https://doi.org/10.1177/089484530102700401>

- Neck, Chris P. & Manz, Charles C. (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 681–699. US: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/job.4030130705>
- Neck, Christopher & Houghton, Jeffery. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Neck, Christopher P., Houghton, Jeffery D. & Manz, Charles C. (2024). *Self-Leadership: The Definitive Guide to Personal Excellence*. SAGE Publications.
- Neck, Christopher P. & Manz, Charles C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 445–467. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199609\)17:5<445::AID-JOB770>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199609)17:5<445::AID-JOB770>3.0.CO;2-N)
- Neck, Dr Christopher P., Manz, Charles C. & Houghton, Jeffery D. (2019). *Self-Leadership: The Definitive Guide to Personal Excellence* (2. Auflage). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Neuberger, Christoph. (2017). *Journalismus und Digitalisierung: Profession, Partizipation und Algorithmen*.
- Nickel, Katharina. (2016). *Neue Geschäftsmodelle im Online-Journalismus. Krautreporter – Erfolgsfaktoren und ihre Übertragbarkeit auf etablierte deutsche Online-Medien*. Hamburg, GERMANY: Diplomica Verlag. Zugriff am 6.10.2024. Verfügbar unter: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/fernfh/detail.action?docID=4741616>
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (1. Auflage). Oxford: Oxford University Press.
- Pinnow, Daniel F. (2012). *Führen: Worauf es wirklich ankommt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4067-4>
- 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. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199809\)19:5<523::AID-JOB860>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199809)19:5<523::AID-JOB860>3.0.CO;2-I)
- Rauen, Christopher. (2014). *Coaching*. Hogrefe Verlag GmbH & Company KG.

- Reitzig, Markus. (2022). How to get better at flatter designs: considerations for shaping and leading organizations with less hierarchy. *Journal of Organization Design*, 11(1), 5–10. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00109-7>
- Saks, Alan & Ashforth, Blake. (1996). Proactive Socialization and Behavioral Self-Management. *Journal of Vocational Behavior*, 48, 301–323. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0026>
- Schmid, Bernd & Haasen, Nele. (2011). Einführung in das systemische Mentoring. Carl-Auer-Verlag. Zugriff am 23.4.2025. Verfügbar unter: http://media.libri.de/shop/coverscans/148/14865235_lprob.pdf
- Schnell, Tatjana. (2004). Implizite Religiosität: zur Psychologie des Lebenssinns.
- Scholl, Armin. (2014). Die Befragung. UTB.
- Scott-Ladd, Brenda, Travaglione, Anthony & Marshall, Verena. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 399–414. <https://doi.org/10.1108/01437730610677990>
- Seliger, Ruth. (2008). Das Dschungelbuch der Führung: Ein Navigationssystem für Führungskräfte (1. Auflage). Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Seligman, Martin E. P. (2011). Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being (Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being) (S. xii, 349). New York, NY, US: Free Press.
- Seligman, Martin E. P. & Csikszentmihalyi, Mihaly. (2014). Positive Psychology: An Introduction. In Mihaly Csikszentmihalyi (Hrsg.), *Flow and the Foundations of Positive Psychology: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi* (S. 279–298). Dordrecht: Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_18
- Senge, Peter M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization* (Überarbeitet und aktualisiert Edition.). New York, NY: Doubleday.
- Sims, Henry P. & Manz, Charles C. (1996). *Company of Heroes: Unleashing the Power of Self-Leadership*. Wiley.
- Sinek, Simon. (2009). *Start with Why*. London: Portfolio.
- Stajkovic, Alex & Luthans, Fred. (1998). Self-Efficacy And Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240–261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>

- Stajkovic, Alex & Luthans, Fred. (2002). Social cognitive theory and self-efficacy: Implications for motivation theory and practice. In R.M. Steers, L.W. Porter, & G.A., Bigley (Eds.), *Motivation and Work Behavior* (7th ed.), 126–140.
- Statista Research Department. (2024, September 24). Themenseite: Zeitungen und Zeitschriften in Österreich. Statista. Zugriff am 6.10.2024. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/themen/3515/zeitungen-in-oesterreich/>
- Statistik Austria. (2024, Juli 24). Printmedien und Audiovision. STATISTIK AUSTRIA. Zugriff am 6.10.2024. Verfügbar unter: <https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/kultur/printmedien-und-audiovision>
- Steinke, Ines. (1999). *Kriterien qualitativer Forschung. Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung.* (Juventa Paperback). München; Weinheim: Juventa.
- Stewart, Greg & Barrick, Murray. (2000). Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type. *Academy of Management Journal*, 43, 135–148. <https://doi.org/10.2307/1556372>
- Stewart, Greg, Courtright, Stephen & Manz, Charles. (2011). Self-Leadership: A Multi-level Review. *Journal of Management - J MANAGE*, 37, 185–222. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>
- Stewart, Greg L., Courtright, Stephen H. & Manz, Charles C. (2018). Self-Leadership: A Paradoxical Core of Organizational Behavior.
- Stewart, Greg L., Courtright, Stephen H. & Manz, Charles C. (2019). Self-Leadership: A Paradoxical Core of Organizational Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(Volume 6, 2019), 47–67. *Annual Reviews*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015130>
- Strübing, Jörg, Hirschauer, Stefan, Ayaß, Ruth, Krähnke, Uwe & Scheffer, Thomas. (2018). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. Ein Diskussionsanstoß. *Zeitschrift für Soziologie*, 47(2), 83–100. De Gruyter Oldenbourg. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-2018-1006>
- Tat, Ute. (2017). Die Entwicklung von (Self)-Leadership Kompetenzen: Ein körperzentrierter Lernansatz.
- Teufel, Stefan. (2022). Positive Leadership mit PERMA-Lead (Führung) (S. 119–129). <https://doi.org/10.5771/9783957104168-119>

- Thoresen, Carl E. & Mahoney, Michael J. (1974). Behavioral Self-control. Holt, Rinehart and Winston.
- Uhl-Bien, Mary & Graen, George B. (1998). Individual Self-Management: Analysis of Professionals' Self-Managing Activities in Functional and Cross-Functional Work Teams. *The Academy of Management Journal*, 41(3), 340–350. Academy of Management. <https://doi.org/10.2307/256912>
- Wentner, Gundi & Hedenreich-Pérez, Gudrun. (2020). Deloitte Leadership Pulse Survey 2020. Deloitte Consulting GmbH. Zugriff am 7.10.2024. Verfügbar unter: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-leadership-pulse-survey-2020.pdf>
- Witt, LA, Andrews, Martha & Kacmar, K. (2000). The Role of Participation in Decision-Making in the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship. *Human Relations - HUM RELAT*, 53, 341–358. <https://doi.org/10.1177/0018726700533003>
- Yukl, Gary A. (2010). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall.
- Zepke, Georg. (2016). *Qualitative Forschungsmethoden* (2016. Auflage). Wr. Neustadt: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m. b. H.

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Evolution der Leadership-Theorien (eigene Darstellung nach Brymer & Gray (2006, S.13))</i>	5
<i>Abbildung 2: Self-Leadership – kontrolltheoretische Sichtweise (eigene Darstellung nach Manz (1986))</i>	14
<i>Abbildung 3: Kontinuum der Selbstführung (eigene Darstellung nach Stewart et al. (2011, S. 190))</i>	18
<i>Abbildung 4: Wechselwirkungen gemäß der sozial-kognitiven Lerntheorie, eigene Darstellung nach Bandura (1986)</i>	19

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Übersicht Expert:innen</i>	46
<i>Tabelle 2: Kategoriensystem inklusive Unterkategorien</i>	50

Anhang

Erhebungsinstrument / Interviewleitfaden

Guten Tag!

Zuallererst möchte ich mich erneut für Ihre Bereitschaft bedanken, am folgenden Interview teilzunehmen. Ich möchte Ihnen gerne vorab noch einige Informationen zum Hintergrund dieser Studie geben: Ich bin Studentin an der Ferdinand Porsche Fernfachhochschule in Wiener Neustadt und forsche im Rahmen meines Masterstudiums im Studiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie zum Thema Self-Leadership.

Insgesamt werden rund zehn Personen im Rahmen qualitativer Leitfadeninterviews zum Thema befragt, konkret handelt es sich dabei um Chefredakteur:innen und stellvertretende Chefredakteur:innen unterschiedlichster Medien aus dem deutschsprachigen Raum. Von großem Interesse sind für mich Ihre persönliche Wahrnehmung und Ihre Erfahrungen hinsichtlich Ihrer Self-Leadership-Kompetenzen, vor allem mit Blick auf den Wandel, mit dem sich der Journalismus seit geraumer Zeit konfrontiert sieht. Entsprechend möchte ich Sie schon an dieser Stelle ermutigen, möglichst ausführlich zu antworten und mir gerne alles mitzuteilen, was Ihnen zu den Fragen einfällt. Wichtig ist: Es gibt kein Richtig oder Falsch, jede Antwort Ihrerseits ist wertvoll und bereichert diese Studie.

Das Interview wird rund eine Stunde in Anspruch nehmen. Wie bereits in der Einverständniserklärung angeführt, werden die Interviews im Dienste der Richtigkeit der späteren Auswertung aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Selbstverständlich verwenden wir das Interviewmaterial in der Studie streng vertraulich und pseudonymisiert.

Gibt es von Ihnen an dieser Stelle noch Fragen? Andernfalls starte ich nun die Aufzeichnung und stelle direkt die erste Frage:

Leitfrage		
1. Beschreiben Sie bitte Ihren beruflichen Werdegang: Wie sind Sie zu der Position gekommen, in der Sie heute arbeiten?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Einstieg in das Thema	<ul style="list-style-type: none">Was fällt Ihnen noch dazu ein?	<ul style="list-style-type: none">In welcher Position haben Sie bis dato am meisten gelernt?

	<ul style="list-style-type: none"> • Was waren Ihre wichtigsten beruflichen Stationen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Was hat sie dazu motiviert, Führungsverantwortung zu übernehmen? • Woran machen Sie das fest? • Welche Führungskompetenzen zeichnen Sie besonders aus? • In welchen konkreten Situationen haben Sie von diesen Führungskompetenzen schon profitiert? • Welche Eigenschaften schätzen Ihre Mitarbeiter:innen besonders an Ihnen? Welche Ihre Führungskräfte? Und warum?
Leitfrage		
2. Wie würden Sie sich als Führungskraft beschreiben?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Personenspezifische Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie das näher beschreiben? • Was fällt Ihnen sonst dazu ein? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie würden Sie ihren Führungsstil beschreiben? • Erachten Sie sich als Optimist:in? Wenn ja: Versuchen Sie dies auch in Ihrer Führungsaufgabe auszuleben? • Welche Kompetenz haben erfolgreiche Führungskräfte Ihrer Ansicht nach gemeinsam? • Von welchen Kompetenzen profitieren Sie aktuell in Ihrer Führungsaufgabe am meisten? In welcher Situation waren

		<p>diese hilfreich? Beschreiben Sie die Situation bitte.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Kompetenzen, die Sie als Führungskraft als wichtig erachten, wollen Sie weiter ausbauen?
Leitfrage		
3. Wie motivieren Sie sich selbst?		
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie das näher beschreiben? • Was fällt Ihnen sonst dazu ein? 	<ul style="list-style-type: none"> • Was motiviert Sie? • Wie motivieren Sie sich selbst? • Gibt es Situationen, in denen es Ihnen schwerfällt, sich zu motivieren? Was tun Sie in diesen Situationen?
Leitfrage		
4. Wie führen Sie sich selbst?		
Selbstführung	<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie das näher beschreiben? • Was fällt Ihnen sonst dazu ein? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie strukturieren und organisieren Sie ihren Arbeitsalltag? • Welche Situationen zeigen, dass Sie sich gut organisieren können? • Wie wichtig ist Ihnen Struktur? • Wie wichtig sind Ihnen Ziele? Sind diese kurz-, mittel- oder langfristig? Wie halten Sie an der Zielerreichung fest? • Was ist ein aktuelles, arbeits-spezifisches, persönliches Ziel, das Sie derzeit verfolgen? • Gibt es Situationen, die sich überwältigend anfühlen bzw. in denen Sie an Ihrer Selbst-wirksamkeit zweifeln?

		<p>Falls ja: Was tun Sie in diesen Situationen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wann waren Sie das letzte Mal stolz auf sich? Bitte beschreiben Sie die Situation. • Wie gehen Sie mit eigenen Fehlern um?
Leitfrage		
5. Gibt es Situationen, die einen Wandel im Journalismus andeuten?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Wandel des Berufsbildes	<ul style="list-style-type: none"> • Tauchen noch andere Bilder auf? • Können Sie das bitte konkretisieren? 	<ul style="list-style-type: none"> • Vor welchen Herausforderungen steht der Journalismus kollektiv Ihrer Meinung nach? • Welche Chancen liegen in der aktuellen Situation begründet? • Nehmen Sie Veränderungen in Ihrem Aufgabenbereich wahr? Wenn ja: Sind die Veränderungen zu Ihrem Vorteil oder Nachteil? • Wie empfinden Sie den Wandel (sofern subjektiv wahrgenommen) konkret in Ihrer Position als Führungskraft? • Wie hat sich Ihr Führungsalltag konkret verändert? • Gibt es Herausforderungen, die mit dem Wandel einhergehen? <p>Wenn ja: Wie gehen Sie mit diesen um? Erhalten Sie Unterstützung?</p>
Leitfrage		
6. Welche Auswirkungen hat dieser Wandel auf Ihr Self-Leadership?		

Persönliche Wahrnehmung des Wandels	<ul style="list-style-type: none"> Können Sie das bitte konkretisieren? 	<ul style="list-style-type: none"> Haben Sie Maßnahmen getroffen, die Ihnen den Umgang mit den Veränderungen in der Medienbranche erleichtern? Haben die Veränderungen auch an Ihrem Umgang mit sich selbst etwas geändert? Falls ja: In welchen Situationen erkennen Sie, dass sie anders handeln als in der Vergangenheit?
Leitfrage		
7. Welche großen Lehren ziehen Sie aus der jüngsten Vergangenheit?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> Was fällt Ihnen noch ein? 	<ul style="list-style-type: none"> Welche Key-Learnings gab es auf persönlicher Ebene? Was haben Sie konkret mit Blick auf Ihren Arbeitsalltag gelernt? Was ist der beste Rat, den Sie arbeitsspezifisch je bekommen haben?
Leitfrage		
8. Gibt es noch etwas Wichtiges, das Sie mir mitteilen wollen?		

Abschließend habe ich noch ein paar strukturelle Fragen an Sie:

- Wie alt sind Sie?
- Wie lautet Ihre aktuelle Berufsbezeichnung?
- Welche ist Ihre höchste abgeschlossene Ausbildung?
- Wie viele Personen führen Sie derzeit?
- Wie viele Mitarbeiter:innen beschäftigt die Organisation, in der Sie tätig sind?
- Handelt es sich bei dem Medium, das Sie inhaltlich leiten, um ein B2B- oder B2C-Magazin?
- In welcher Frequenz erscheint Ihr Titel im Print?

Notizen für Besonderheiten, Auffälligkeiten bzw. potenzielle Störungen während des Interviews