

## Wieviel Struktur braucht Flexibilität? Der Einfluss organisationaler Maßnahmen auf die Selbstführung von Mitarbeiter\*innen im Homeoffice.

Stefanie Kotynek und Herbert Schwarzenberger, Ferdinand Porsche FERNFH

**Abstract:** Die Ausübung von Homeoffice hat durch die COVID-19-Pandemie an Bedeutung gewonnen. Die neu gewonnene Flexibilität erfordert neue Kompetenzen sowie einen Perspektivenwechsel der Unternehmen. Im Fokus der vorliegenden Forschungsarbeit steht das Konzept der Selbstführung, bei welcher sich Individuen selbst beeinflussen, steuern sowie motivieren. Diese Aspekte sind gerade im Homeoffice von Relevanz. Im Zuge einer qualitativen Datenerhebung anhand von halbstrukturierten Leitfadeninterviews, wurden fünf Mitarbeiter\*innen sowie sechs Führungskräfte befragt, um zu beleuchten, welche organisationalen Maßnahmen die Selbstführung im Homeoffice fördern. Als wesentliche Kriterien konnten hierbei die Relevanz von Strukturen und Vorgaben identifiziert werden sowie die Aufrechterhaltung von Kommunikation und Wissenstransfer. Die Führungskraft nimmt eine wesentliche Rolle ein, da sie Orientierung bietet sowie die Entwicklung der Mitarbeiter\*innen fördert.

**Keywords:** Selbstführung, Homeoffice, Kompetenzentwicklung, verhaltensbezogene Strategien, kognitive Strategien, Führung,

## 1 EINLEITUNG

Mit Ausbruch der COVID-19 Pandemie, wurden Unternehmen und Mitarbeiter\*innen schlagartig mit der Verlagerung beruflicher Tätigkeit ins Homeoffice konfrontiert und mussten sich in kurzer Zeit auf die neue Situation einstellen [1, 2]. Große Herausforderungen entstanden für die Mitarbeiter\*innen durch die Entgrenzung zwischen Arbeits- und Privatzeit. Durch die ständige Erreichbarkeit wurde die Erholungsfähigkeit beeinträchtigt [3]. Zudem waren neue Kompetenzen nötig, um mit der Eigenverantwortung sowie der reduzierten Interaktion im Homeoffice umzugehen [1, 4]. Eine wesentliche Rolle nimmt dabei die Führungskraft ein. Es gilt die Kompetenzentwicklung zu fördern, die nötigen Prozesse und Routinen zu implementieren, sowie die informelle Kommunikation aufrechtzuhalten [5, 6]. In diesem Zusammenhang wird der transformationale Führungsstil als hilfreich angesehen, da er die Selbstführung der Mitarbeiter\*innen fördert [7, 8] und sie dabei unterstützt, unabhängig und kreativ zu denken. Ein weiterer Faktor ist die positive Verstärkung durch Belohnung. Herkömmliche Formen der Belohnung, wie beispielsweise anreizorientierte Vergütungssysteme, sind extrinsisch motiviert. In Bezug auf die Selbstführung sind Belohnungen wirksam, welche intrinsisch motiviert sind und sich aus der Aufgabe selbst sowie der Selbstverwaltung von Belohnungen ergeben. [7, 8, 9, 10] Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit war es zu erheben, wie Unternehmen die Selbstführung der Mitarbeiter\*innen fördern können, um mit den neuen Anforderungen im Homeoffice besser umzugehen.

### 1.1 FORSCHUNGSFRAGEN

- Welche organisationalen Maßnahmen fördern die Selbstführung der Mitarbeiter\*innen im Homeoffice?
- Welche Rolle spielt die Führungskraft bei der Ausübung von Selbstführung?
- Welche Formen der Belohnung fördern die Entwicklung von Selbstführung?

## 2 METHODEN

Für diese Forschungsarbeit wurde ein qualitatives Studiendesign gewählt, da die Anwendungsorientierung im Vordergrund steht [11]. Der Fokus liegt auf jenen Aspekten, welche von den Befragten als relevant erachtet werden sowie der Beschreibung ihrer eigenen Lebenswelt [12], wodurch ein besseres Verständnis sozialer Wirklichkeiten ermöglicht wird. Zudem eignen sich qualitative Forschungsmethoden besonders zur Ableitung bisher wenig erforschter Wirklichkeiten sowie zur Generierung neuer Erkenntnisse oder Theorien [11].

## 2.1 DATENERHEBUNG

Zur Datenerhebung wurden halbstrukturierte Leitfadeninterviews mit 6 Führungskräften und 5 Mitarbeiter\*innen durchgeführt, um individuelle Annahmen und Variationen des Alltagswissens zu erheben sowie größtmögliche Offenheit sicherzustellen. Der dabei eingesetzte Leitfaden wurde anhand des SPSS-Verfahrens erstellt, um das Prinzip der Offenheit sicherzustellen sowie die notwendige Struktur der Fragen zur späteren Interpretation der Themenbereiche vorzugeben [13]. Die Fragen wurde in Anlehnung an den ASLQ (Abbreviated Self-Leadership Questionnaire) [14] sowie die IAP Studie zur Selbstführung in selbstorganisierten Arbeitskontexten formuliert [4].

## 2.2 SAMPLE

Im Rahmen der Forschungsarbeit wurde eine Vorab-Festlegung der Samplestruktur gewählt, um die nötigen kontrastierenden Merkmale (Tabelle 1) zu erhalten [13]. Es wurden Personen befragt, welche mindestens zweimal wöchentlich seit mindestens zwei Jahren im Homeoffice arbeiten. Zur Darstellung der unterschiedlichen Perspektiven wurden sowohl Mitarbeiter\*innen als auch Führungskräfte befragt. Zudem wurden Branchen gewählt, bei denen Homeoffice verstärkt zum Einsatz kommt [15].

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

Tabelle 1: Übersicht der Interviewpartner\*innen

### 2.3 AUSWERTUNGSVERFAHREN

Die Interviews wurden nach Kuckartz [16] transkribiert und mithilfe der Software MAXQDA codiert sowie ausgewertet. Als geeignete Methode wurde die Themenanalyse nach Froschauer & Lueger [12] gewählt, da sie zur Aufbereitung größerer Textmengen geeignet ist und die Erfahrungen der befragten Personen in den Vordergrund stellt [12]. Die Auswertung erfolgte anhand einer schrittweisen Textreduktion, bei welcher die Themen anhand bestimmter Textstellen identifiziert werden. Nachfolgend werden die wichtigsten Merkmale hervorgehoben sowie die Zusammenhänge bzw. Unterschiede genauer betrachtet, bevor diese im Kontext der Forschungsfrage diskutiert werden [12]. Auf die Qualitätssicherung wurde u.a. durch die Beachtung der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit, die empirischen Verankerung der Ergebnisse sowie die Indikation des Forschungsprozesses geachtet [17].

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

Tabelle 2: Übersicht der Kategorien

## 3 ERGEBNISSE

### 3.1 FÖRDERLICHE ORGANISATIONALE RAHMENBEDINGUNGEN

Die größere Flexibilität im Homeoffice wurde von den Interviewpartner\*innen überwiegend positiv wahrgenommen. Durch die freiere Zeitgestaltung kann der Arbeitstag an den eigenen Tagesrhythmus angepasst werden. Als Kehrseite wurde der Druck der ständigen Erreichbarkeit genannt. Die Führungskräfte gaben als förderliche Maßnahme die Klärung der gegenseitigen Erwartungen an, um den Druck und die Unklarheiten seitens der Mitarbeiter\*innen zu reduzieren. Diese Maßnahme scheint gerade im Homeoffice relevant zu sein, da kein direkter Vergleich mit Kolleg\*innen möglich ist und keine unmittelbare Reaktion der Führungskraft erfolgt [18].

### **3.2 DIE ROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT**

Die Führungskraft nimmt eine wichtige Rolle bei der Vorgabe von Strukturen, Rahmenbedingungen sowie der Aufrechterhaltung von Kommunikation im Homeoffice ein. Zudem wurde der Führungsstil als relevant erachtet, vor allem dahingehend, inwieweit sich die Mitarbeiter\*innen motiviert und bestärkt fühlen. Besonders relevant wurden die Themen Vertrauen, Verständnis sowie die Akzeptanz hervorgehoben. Die getätigten Äußerungen in Bezug auf die Führungsrolle, standen im Einklang mit dem transformationalen Führungsstil. Dieser wird als besonders förderlich für eine positivere Einstellung der Mitarbeiter\*innen beschrieben [19] und wirkt unterstützend auf die Selbstführung [20].

### **3.3 FORMEN DER BELOHNUNG**

In den Interviews wurden jene Formen der Belohnung erhoben, welche sich positiv auf die Entwicklung der Selbstführung auswirken. Sowohl von den Führungskräften als auch von den Mitarbeiter\*innen wurden fast ausschließlich intrinsische Motivatoren genannt, wie z.B. Anerkennung oder Wertschätzung. Dies deckt sich mit einem essenziellen Aspekt der Selbstführung, dass intrinsische Motivation ein Gefühl von Kompetenz, Selbstkontrolle sowie Zielsetzung hervorbringt [21]. Die persönliche Entwicklung & Sinnstiftung durch die Arbeit nehmen einen wesentlichen Stellenwert bei der Motivation ein. Von einigen Führungskräften wurde zudem die Förderung der eigenen Mitarbeiter\*innen als lohnend und motivierend empfunden.

## **4 CONCLUSIO**

Die vorliegende Forschungsarbeit liefert Erkenntnisse sowie Handlungsempfehlungen, welche organisationalen Maßnahmen die Selbstführung im Homeoffice fördern. Führungskräfte spielen hierbei eine essenzielle Rolle. Sie schaffen die Rahmenbedingungen, welche Mitarbeiter\*innen zur Ausübung von Selbstführung benötigen und dienen als Vorbild. Ein neues Verständnis von Führung ist erforderlich sowie die Balance zwischen Struktur und Flexibilität. Zudem braucht es Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter\*innen und deren Fähigkeiten. Die Unternehmenskultur sowie das Mindset der Führungskräfte sind ausschlaggebend, um eine Kultur der Wertschätzung und des Vertrauens zu etablieren, welche die Grundlage für eine langfristige Bindung sowie Motivation der Mitarbeiter\*innen bildet.

## 5 REFERENZEN

- [1] Deloitte Consulting GmbH (2020). Flexible Working Studie 2020. Wie COVID-19 das Arbeiten in Österreich verändert. Online: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/presse/Deloitte-Flexible-Working-Studie-2020.pdf> [Abruf am 03.09.2022].
- [2] Deimling, Holger (2021). Führung und New Work. Die neue Arbeitswelt souverän managen und gestalten. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- [3] Friemer, Andreas (2023). Kompetenzentwicklung für selbstgesteuertes Arbeiten im Homeoffice. In Guido Becke (Hrsg.). Flexible Dienstleistungsarbeit gesundheitsförderlich gestalten (S. 231-247). Wiesbaden: Springer VS.
- [4] Majkovic, Anna-Lena/Gundrum, Ellen/Weiss, Stefanie/Külling, Céline/Lutterbach, Sidal/ Frigg, Delia (2020). IAP Studie 2020. Trendstudie zum Verständnis, Relevanz und Anwendung einer wirksamen Selbstführung in selbstorganisierten Arbeitskontexten. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- [5] Becker, Cathrin/Thörel, Eberhard/Pauls, Nina/Göritz, Anja S. (2022). Homeoffice in Corona- Zeiten – Sind Ausmaß und/oder Flexibilität wichtig für Arbeitszufriedenheit, soziale Unterstützung, Commitment und Arbeitsunterbrechungen? Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 53, 173–187.
- [6] Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2020). Arbeiten in der Corona- Pandemie – auf dem Weg zum New Normal. In Wilhelm Bauer/Oliver Riedel/Stefan Rief (Hrsg.). Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V. Stuttgart: Fraunhofer IAO.
- [7] Manz, Charles C./Sims, Henry P. Jr. (1991). "Superleadership: beyond the myth of heroic leadership", Organizational Dynamics, 19, 18-35.
- [8] Stewart, Greg L./Courtright, Stephen H./Manz, Charles C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. Journal of Management, 37 (1), 185-222.
- [9] Houghton, Jeffery D. (2000). The Relationship between Self-Leadership and Personality: A Comparison of Hierarchical Factor Structures. Blacksburg: Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University.
- [10] Neck, Christopher P./Houghton, Jeffery D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends, and future possibilities. Journal of Managerial Psychology, 21 (4), 270-295.
- [11] Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.) (2008). Qualitative

Forschung. Ein Handbuch. (6. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

[12] Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2020). Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. (2. Auflage). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

[13] Helfferich, Cornelia (2011). Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag.

[14] Houghton, Jeffery D./Dawley, David/DiLiello, Trudy C. (2012). The Abbreviated Self- Leadership Questionnaire (ASLQ). A More Concise Measure of Self-Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7 (2), 216-232.

[15] Bundesministerium für Arbeit (2021). Homeoffice: Verbreitung, Gestaltung, Meinungsbild und Zukunft. Zusammenfassung der österreichweit ersten integrierten Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern. Wien: OGM Gesellschaft für Marketing.

[16] Kuckartz, Udo/Dresing, Thorsten/Rädiker, Stefan/Stefer, Claus (2007). Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

[17] Steinke, Ines (2010). Gütekriterien qualitativer Forschung. In Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (8. Auflage) (S. 319-331). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

[18] Stewart, Greg L./Carson, Kenneth P./Cardy, Robert L. (1996). The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting. *Personnel Psychology*, 49, 143-164.

[19] Kark, Ronit/Shamir, Boas/Chen, Gilad (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 246- 255.

[20] Andressen, Panja/Konradt, Udo/Nick, Christopher P. (2012). The Relation Between Self- Leadership and Transformational Leadership: Competing Models and the Moderating Role of Virtuality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19 (1), 68-82.

[21] Manz, Charles C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, 11 (3), 585-600.