

Das Erlernen von Boundary Management

MASTERARBEIT

2020

**Autorin**

Milena Secci

Fachhochschule Nordwestschweiz

Betreuung

Dr. Johann Weichbrodt

Fachhochschule Nordwestschweiz

Auftraggeber

Hochschule für Angewandte Psychologie,
Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung ifk
Dr. Johann Weichbrodt

Abstract

Mobile-flexible work has increased to some extent, resulting in an increasing relevance of boundary management (Ammons, 2013, Weichbrodt, Berset & Schläppi, 2016). How people can learn this has not been explored so far. This research gap has to be closed. This qualitative thesis is guided by the questioning how Boundary Management-Tactics can be learnt, which factors are supportive and whether or not indications re translative or transformative learning can be found. Translative learning involves practice while transformative learning results in growth. The data collection by focus groups and guideline-based interviews were conducted using the grounded theory by means of theoretical samplings (N = 18). At the same time an expert interview took place. The results show that all respondents report on translative learning, whereas transformative learning can only be found in one third. Mindfulness, reflection and experimentation are key factors of the individual learning processes. These findings as well as determined supporting factors are followed by concrete recommendations for action.

***Key Words:** mobile-flexible work, boundary management, Boundary Management-Tactics, translative learning, transformative learning, supporting factors*

Zusammenfassung

Die mobil-flexible Arbeitsform verzeichnet eine tendenzielle Zunahme, wodurch der Handhabung der persönlichen Grenzziehung (Boundary Management) steigende Relevanz zukommt (vgl. Ammons, 2013; Weichbrodt, Berset & Schläppi, 2016). Wie Menschen dies erlernen, wurde bisher nicht erforscht. Diese Forschungslücke gilt es zu schliessen. Geleitet wird diese qualitative Thesis durch die Fragestellungen, wie Boundary Management-Taktiken erlernt werden, welche Faktoren dabei unterstützend sind und ob sich Hinweise auf translatives oder transformatives Lernen finden lassen. Translatives Lernen beinhaltet Übung, während transformatives Lernen Wachstum zur Folge hat. Zur Datenerhebung wurden nach der Grounded Theory mittels Theoretical Sampling (N = 18) Fokusgruppen und Leitfaden-Interviews durchgeführt. Gleichzeitig erfolgte ein Experteninterview. Die Ergebnisse zeigen, dass alle Befragten über translatives Lernen berichten. Transformatives Lernen hingegen ist nur bei einem Drittel zu finden. Achtsamkeit, Reflexion und Ausprobieren stellen zentrale Komponenten der individuellen Lernprozesse dar. Durch diese Erkenntnisse sowie ermittelte Unterstützungsfaktoren folgen konkrete Gestaltungsempfehlungen.

Schlüsselwörter: *Mobil-flexibles Arbeiten, Boundary Management, Boundary Management-Taktiken, translatives Lernen, transformatives Lernen, Unterstützungsfaktoren*

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Aufbau der Arbeit	3
1.2	Zielsetzung	3
1.3	Abgrenzung	4
2	Definitionen	5
2.1	Mobil-flexibles Arbeiten	5
2.2	Boundary Management	5
2.2.1	Boundary-Typen.....	6
2.3	Work-Life-Balance	6
2.4	Lernentwicklung	7
2.5	Konstruktion	8
3	Theoretische Grundlagen	9
3.1	Boundary Management-Theorie.....	9
3.2	Boundary Management-Taktiken.....	13
3.3	Selbstkompetenzen und Achtsamkeit.....	14
3.4	Lernen anhand von Lösungsbeispielen (Translatives Lernen).....	16
3.5	Entwicklungstheorie nach Kegan (transformatives Lernen)	17
3.6	Kriterien für transformatives Lernen.....	22
3.7	Unterstützende Faktoren für die Entwicklung mobil-flexibel Arbeitender.....	23
3.8	Fragestellungen.....	24

4	Methodisches Vorgehen.....	25
4.1	Untersuchungsdesign und Ablauf.....	25
4.2	Datenerhebung.....	27
4.2.1	Grounded Theory und Theoretical Sampling.....	27
4.2.2	Literaturrecherche	28
4.2.3	Fokusgruppen	28
4.2.4	Halbstandardisierte Leitfaden-Interviews	30
4.2.5	Experteninterview	31
4.2.6	Leitfäden.....	31
4.2.7	Kurzfragebogen.....	32
4.2.8	Bestimmung der Stichprobe	33
4.2.9	Beschreibung der Stichprobe.....	34
4.3	Durchführung	35
4.4	Datenauswertung	37
5	Ergebnisdarstellung.....	41
5.1	Kontrastierung von Fokusgruppen und Einzelinterviews	41
5.2	Ergebnisdarstellung der zentralen Fragestellungen.....	41
5.2.1	Fragestellung 1	41
5.2.2	Fragestellung 2	61
5.2.3	Fragestellung 3	69
6	Diskussion und Interpretation	80
6.1	Reflexion methodisches Vorgehen.....	80
6.2	Diskussion Ergebnisse.....	82

6.3 Gestaltungsvorschläge für die Praxis	94
7 Fazit und Ausblick	97
7.1 Gesamtfazit.....	97
7.2 Limitationen und Ausblick	98
Literaturverzeichnis.....	100
Abbildungsverzeichnis	109
Tabellenverzeichnis.....	110
Anhang	111
A. Leitfaden Experteninterview	111
B. Leitfaden Fokusgruppen.....	114
C. Leitfaden Interviews	118
D. Fragebogen Demografische Angaben und Boundary-Typen	122
E. Auswertungsraster	123
F. Übersicht zur Vergabe der Codes	124
G. Ausschnitt zur Auswertung der Boundary-Typen	125

1 Einleitung

Einerseits sind die Globalisierung, der Rückgang von Produktionsarbeit und die Zunahme von flexiblen Arbeitszeiten entscheidende Faktoren, die zu einem Anstieg von mobil-flexibler Arbeit führen (Ammons, 2013). Andererseits wird dies gemäss Weichbrodt, Berset und Schläppi (2016) unter anderem durch neue Kommunikationstechnologien ermöglicht, die es den Arbeitnehmenden möglich machen, zeitlich und räumlich flexibel erreichbar zu sein. Tendenziell ist in der mobil-flexiblen Arbeit eine Zunahme erkennbar. So ergab eine repräsentative Umfrage mit 2003 Personen, die in der Schweiz erwerbstätig sind, und 594 befragten Unternehmen, dass 24 % der Erwerbstätigen in der Schweiz aktuell regelmässig mobil-flexibel arbeiten. Weitere 14 % arbeiten eher selten mobil-flexibel. Insgesamt entspricht dies rund 1.8 Millionen Personen. Dazu kommt, dass viele der befragten Unternehmen den Wunsch nach einer Weiterentwicklung bezüglich mobil-flexiblen Arbeitens ausdrücken (ebd.).

Diese technologische Entwicklung ermöglicht, dass Arbeitnehmende von überall auf ihre Dokumente zugreifen können, begünstigt gleichzeitig aber auch die Vermischung von Arbeits- und Privatleben (Ammons, 2013). Demzufolge vermischen sich die beiden Bereiche auch beim mobil-flexiblen Arbeiten, wodurch die persönliche Grenzziehung durchlässiger wird: Grenzen können sich auflösen (Sauer, 2012). Es findet eine Verlagerung von kollektiven Regelungen (wie beispielsweise festen Arbeitszeiten gemäss GAV) in Richtung individueller Verantwortung (wie beispielsweise Vertrauensarbeitszeit) statt (Kossek & Thompson, 2015). Diese Veränderung erfordert neue Kompetenzen bezüglich Eigenverantwortung, Umgang mit Autonomie, jedoch teilweise auch im Hinblick auf neue Konflikte (Meissner et al., 2016; Voss & Pongratz, 1998).

Durch diese gesellschaftliche Entwicklung sind besonders mobil-flexibel Arbeitnehmende zunehmend gefordert, ihr persönliches *Boundary Management* zu entwickeln. Dieses beinhaltet die stetige Bearbeitung, Aufrechterhaltung und Modifikation von persönlichen Grenzen zwischen dem Arbeits- und Privatleben (Nippert-Eng, 1996).

Kreiner, Hollensbe und Sheep (2009) beschreiben die grosse Bedeutung von Boundary Management, da eine gute Balance zwischen dem Arbeits- und Privatleben von Arbeitnehmenden häufig ein Wunsch sei, aber selten erreicht werde. Studien zu diesem Konflikt haben die Wichtigkeit einer guten Balance zwischen den organisationalen, familiären und personalen Bedürfnissen unterstrichen (Kreiner et al., 2009). Rexroth, Peters und Sonntag (2012) konnten in einer längsschnittlichen Fragebogen-Studie mit 2429 Personen aus Verwaltung, Produktion, Forschung und Entwicklung den Einfluss von Boundary Management auf das Wohlbefinden nachweisen. Es zeigte sich, dass eine geringe Trennung zwischen Arbeit und Privatleben mit einem erhöhten Risiko für emotionale Erschöpfung einhergeht, welche eine Komponente von Burnout darstellt. Eine Trennung der Lebensdomänen geht dagegen mit erhöhter Zufriedenheit mit der eigenen Work-Life-Balance und einer geringeren Kündigungsabsicht einher. Um mit den Freiräumen beim mobil-flexiblen Arbeiten umzugehen, bedarf es nach Rexroth et al. (2012) hoher selbstregulativer Fähigkeiten. Diese Fähigkeiten seien erlernbar und trainierbar (ebd.).

Von den Arbeitnehmenden wird gefordert, sich an mobil-flexible Arbeitssituationen anzupassen und darin weiterhin produktiv zu arbeiten. Wie genau diese erlernen können ihre persönlichen Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben zu managen und was die Arbeitnehmenden in diesem Lernprozess unterstützt, wurde bisher noch nicht untersucht. Den Erwerb von neuen Kompetenzen zu untersuchen ist relevant, leistet dieser doch einen wichtigen Beitrag zur Stressbewältigung der Individuen (Degenhardt, Weichbrodt, Coradi &

Wieser, 2015). Vor diesem Gesamthintergrund wird für die vorliegende Studie ein exploratives Vorgehen gewählt. Darunter ist das systematische Sammeln von Informationen zu einem wenig erforschten Untersuchungsgegenstand gemeint (Bortz & Döring, 2006). Um eine grösstmögliche Offenheit zu ermöglichen, werden vorgängig keine Hypothesen formuliert.

1.1 Aufbau der Arbeit

Diese Masterarbeit gliedert sich in die Hauptkapitel 1 bis 7, die nachfolgend kurz umrissen werden. Nach der Einleitung werden im zweiten Kapitel die wichtigsten Begriffe erklärt. Darauf folgend wird in Kapitel 3 ausführlich auf die theoretischen Grundlagen eingegangen, die dieser wissenschaftlich getriebenen Arbeit zugrunde liegen. Diese theoretische Fundierung führt am Ende des Kapitels zu den drei zentralen Fragestellungen dieser Master-Thesis. Anschliessend werden in Kapitel 4 zum einen die gewählten qualitativen Verfahren erklärt und begründet und zum anderen das Vorgehen bei der Datenerhebung und -auswertung eingehend beschrieben. In Kapitel 5 folgt eine Darstellung der Ergebnisse, die in Kapitel 6 detailliert interpretiert und diskutiert werden. Daraus lassen sich Gestaltungsempfehlungen ableiten. Im siebten Kapitel runden Fazit und Limitationen sowie ein Ausblick auf die zukünftige Forschung die Arbeit ab.

1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Master-Thesis ist, mittels qualitativer Datenerhebung die abgeleiteten Fragestellungen (siehe Kapitel 3.8) zu beantworten und daraus Gestaltungsempfehlungen für das Erlernen von Boundary Management für mobil-flexibel Arbeitende abzuleiten. Bestehende Boundary Management-Taktiken sollen vorgestellt werden sowie auch die verschiedenen Entwicklungsstufen im Erwachsenenalter. Diese Theorien sollen mittels qualitativer

Datenerhebung mit den Erfahrungen mobil-flexibel Arbeitender zusammengeführt werden. Das Thema soll aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet werden – einerseits aus Sicht mobil-flexibel Arbeitender, andererseits aus Sicht eines Experten.

1.3 Abgrenzung

Die Master-Thesis bezieht sich auf das Erlernen von Boundary Management-Taktiken bei mobil-flexibel Arbeitenden. Personen mit fixem Arbeitsplatz sind daher nicht Thema dieser Arbeit. Auch die mobil-flexible Arbeit mit all ihren Vor- und Nachteilen ist nicht Bestandteil der vorliegenden Thesis.

Für diese Masterarbeit wurden qualitative Daten erhoben und analysiert. Hierbei handelt es sich um ein Eindringen in ein neues Forschungsfeld. Daher besteht kein Anspruch, Ergebnisse für die Gesamtpopulation aufzuzeigen.

2 Definitionen

Zu Beginn ist es wichtig, bedeutsame Begriffe zu erläutern, um festzuhalten, wie die grundlegenden Konstrukte dieser Arbeit zu verstehen sind.

2.1 Mobil-flexibles Arbeiten

Schulze, Meissner und Weichbrodt (2015) definieren mobil-flexible Arbeit als eine Beschäftigung, die sowohl zeitlich, als auch räumlich flexibel durchgeführt wird. Diese Definition inkludiert anteiliges Arbeiten von Zuhause oder unterwegs (Schulze & Weichbrodt, 2015). Unter den Begriff *mobil-flexible Arbeit* fallen Arbeitsformen, die von Allen, Johnson, Kiburz und Shockley (2013) als „flexspace“ und als „flexitime“ beschrieben werden. Einerseits wird hierbei die örtliche Flexibilität betont, also dass Arbeitnehmende zusätzlich zu ihrem fixen Arbeitsplatz in der Organisation noch an weiteren Orten arbeiten, beispielsweise aus dem Zug, Café oder im Homeoffice. Andererseits wird von flexiblen Arbeitszeiten Gebrauch gemacht, sodass die Arbeit zumindest teilweise zu Zeiten stattfindet, die nicht den gängigen Bürozeiten von 8 bis 17 Uhr entsprechen (Schulze et al., 2015).

2.2 Boundary Management

Boundary Management bezeichnet in der vorliegenden Arbeit den Umgang mit den persönlichen Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben. Die Individuen kreieren ihre eigenen Grenzen und halten diese aufrecht oder verändern sie, um die Umwelt zu vereinfachen und zu ordnen (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000). Wie sie diese Ordnung und Vereinfachung schaffen, ist individuell unterschiedlich (Nippert-Eng, 1996).

2.2.1 *Boundary-Typen*

Boundary Management wurde insbesondere in Bezug auf die Grenzziehungen zwischen Arbeits- und Privatleben wissenschaftlich untersucht. Aus der Literatur gehen drei unterschiedliche *Boundary-Typen*¹ hervor: die *Integrierer*, die *Mischtypen* und die *Segmentierer*. Segmentierer zeichnen sich durch starke, undurchlässige Grenzen aus. Integrierer hingegen handhaben ihre Grenzziehung durchlässiger. Gedanken, Sorgen und physikalische Marker (Ordner, Fotos, ...) der Domänen Arbeit und Privat werden von den Segmentierern getrennt gehalten, während diese bei Integrierern soweit verschmelzen können, bis hin zu einem Ausmass, bei dem keine klare Unterscheidung mehr ersichtlich ist (vgl. Kreiner et al., 2009; Nippert-Eng, 1996). Die detaillierten Hintergründe dazu sind Teil der Boundary Management-Theorie, auf die in Kapitel 3.1 eingegangen wird.

2.3 **Work-Life-Balance**

Im Zusammenspiel mit Boundary Management erscheint ebenfalls immer wieder der Begriff *Work-Life-Balance*. Daher sollte an dieser Stelle ebenfalls definiert werden, was in der vorliegenden Thesis darunter verstanden wird. Work-Life-Balance befasst sich, ähnlich wie das vorher beschriebene Boundary Management, mit dem Zusammenwirken von Berufs- und Privatleben (Moser, 2015). Mit einer ausgeglichenen Life-Balance wird ein positiver Erlebniszustand angestrebt, welcher durch die Bedürfnis- und Erwartungserfüllung im beruflichen wie im privaten Bereich gekennzeichnet ist (Moser, 2015). Nach Kastner (2004) ist das Ziel einer gelungenen Life-Balance eine generelle Maximierung von Lebensqualität in Form des subjektiven Wohlbefindens.

¹ Zugunsten der Lesbarkeit wird bei den Boundary-Typen auf die zusätzliche Verwendung der weiblichen Form verzichtet. Somit sind mit dem maskulinen Generikum beide Geschlechter gemeint.

Die Abgrenzung des Begriffs Work-Life-Balance vom Begriff Boundary Management besteht in der vorliegenden Master-Thesis darin, dass Work-Life-Balance als eine Ausgewogenheit der Lebensdomänen Arbeit und Privatleben verstanden wird, während sich das Boundary Management mit der Handhabung, Setzung und Verschmelzung der gesetzten Grenzen zwischen diesen Lebensdomänen beschäftigt.

2.4 Lernentwicklung

Um tiefer auf die *Lernentwicklung* bei mobil-flexibel Arbeitenden einzugehen, wird in dieser Arbeit zwischen translativem (horizontalem) Lernen und transformativem (vertikalem) Lernen unterschieden.

Translatives Lernen ist nach Fuhr und Gremmler-Fuhr (1988) als Veränderung zu verstehen. Sie beschreiben als Analogie eine *Bekämpfung* von Symptomen und nennen dafür u.a. folgendes Beispiel:

„Autofahren wirkt sich schädlich auf die Umwelt aus; daher werden Technologien entwickelt, um die Abgase zu entgiften; dabei wird es versäumt, die Absurdität des Individualverkehrs unter heutigen Lebensbedingungen bewusst zu machen.“ (Fuhr & Gremmler-Fuhr, 1988, S. 29)

In diesem Sinne wird in vorliegender Thesis das translative Lernen als Konstrukt verstanden, das sich durch Veränderung, nicht aber durch persönliches Wachstum, auszeichnet. Beispiele dafür sind das Lernen anhand von Übung oder auch das Zurückgreifen auf bisher vorhandene Kompetenzen und Fähigkeiten.

Transformatives Lernen hingegen wird von Fuhr und Gremmler-Fuhr (1988) als Wandel bezeichnet und ist prozessorientiert. Es handelt sich um einen Wandlungsprozess, der Wachstum beinhaltet. Wandel ist weder berechenbar noch konkret planbar, sondern ergibt sich aus Wechselwirkungen und verändert das Selbst- und Weltbild der Personen (ebd.).

In dieser Arbeit orientiert sich das Verständnis vom transformativen Lernen stark an den transformativen Entwicklungsstufen von Kegan (1994) (siehe Kapitel 3.5).

2.5 Konstruktion

Das Wort *Konstruktion* stammt gemäss Duden (2019a) vom lateinischen *constructio* ab. Eine Konstruktion ist, wie Kuhn (2009) beschreibt, weit mehr als lediglich eine subjektive Wahrnehmung. Vielmehr steht der Begriff für eine sinnstiftende Deutung von etwas Wahrgenommenen, resultierend aus den eigenen Erfahrungs- und Gewohnheitswirklichkeiten. Dazu zählen u. a. Verschwörungstheorien, jedoch auch ganz alltägliche Vermutungen, die unwillkürlich geschehen. Entscheidend ist nicht die Objektivität der Betrachtung, sondern die Passung bezüglich der eigenen Erfahrungen (ebd.).

Kurz gesagt ist eine Konstruktion das Zusammenfügen von Fakten und eigenen Bildern zu einem subjektiv sinnvollen Ganzen. Konstruktionen sind handlungsleitend und wirklichkeitserzeugend. Somit beeinflusst das individuelle Verweben von Fakten das eigene Handlungsmuster, wodurch sich eine Eigendynamik entwickelt (ebd.).

3 Theoretische Grundlagen

Arbeitnehmende sind zunehmend gefordert, die Grenzziehung der eigenen Lebensdomänen zu managen (vgl. Nippert-Eng, 1996). Dabei mögen mobil-flexibel arbeitende Personen besonders betroffen sein, vermischen sich jedoch bei diesem Arbeitsmodell zeitliche wie auch räumliche Gegebenheiten der Arbeits- und Privatdomäne (vgl. Sauer, 2012). Für sie müsste demnach dem Boundary Management eine besonders wichtige Rolle zukommen. Eine Langzeitstudie von Sonnentag, Binnewies und Mojza (2010) mit 309 Angestellten (N=309) zeigte, dass sich die psychologische Distanzierung zwischen Arbeit und Privatleben positiv auf das Wohlbefinden der Arbeitenden auswirkt. So leiden Personen mit hohen Arbeitsanforderungen und einer grossen psychologischen Distanz deutlich weniger an psychosomatischen Beschwerden im Vergleich zu Personen mit hohen Arbeitsanforderungen und einer geringen psychischen Abgrenzung (ebd.). So können Arbeitnehmende mit ihrem Boundary Management ihr Wohlbefinden selbst beeinflussen. Hierzu stellen Selbstkompetenzen (siehe Kapitel 3.3) eine wichtige Komponente dar (vgl. Zeuner, 2004). Die vorliegende Thesis zum Thema Erlernen von Boundary Management soll das translativ sowie das transformative Lernen beleuchten, um so zu einem vertieften Verständnis beizutragen. Zudem wird in diesem Theorieteil ebenfalls auf Kriterien für transformative Lernprozesse eingegangen. So soll in diesem Kapitel eine theoretisch fundierte Basis geschaffen werden, aus der anschliessend die Fragestellungen der vorliegenden Untersuchung abgeleitet werden.

3.1 Boundary Management-Theorie

Boundary Management wurde insbesondere auf die Grenzziehungen zwischen Arbeits- und Privatleben wissenschaftlich untersucht. So interviewte Nippert-Eng (1996) 72 Labor-

mitarbeitende in den Vereinigten Staaten und konnte feststellen, dass die Individuen bezüglich ihrer Grenzziehung zwischen Arbeits- und Privatleben auf einem Kontinuum zwischen den Polen *high segmentation* und *high integration* variieren. Segmentation wird nach Kreiner (2006) als das Mass definiert, in welchem Aspekte jeder Domäne, wie Privatleben, Arbeit etc., physisch oder gedanklich separat voneinander gehalten werden. Das Gegenteil davon ist die Integration. Dies zeigt sich in der Verschmelzung von den unterschiedlichen Aspekten der Arbeit und dem Privaten (Kreiner, 2006). Gisin (2014) konnte in ihrer Studie mit 483 Homeoffice-Arbeitenden einen Mischtypen nachweisen. Auch aus einer Studie von Kreiner, Hollensbe und Sheep (2009) geht hervor, dass Individuen Arbeit und Privates sowohl integrieren als auch segmentieren können. Gemäss Gisin (2014) wird in der Regel von Mischtypen bei wichtigen Dingen eher integratives Handeln bevorzugt, bei unwichtigen segmentatives. Dem Mischtypen fällt es im Vergleich zu den anderen Boundary-Typen schwerer, seine Abgrenzungsbedürfnisse wahrzunehmen und umzusetzen (Gisin, 2014). Welcher Boundary-Typ von einer Person favorisiert wird, kann meist anhand von unterschiedlichen Verhaltensweisen erkannt werden. So führen nach den Erkenntnissen von Nippert-Eng (1996) beispielsweise Mitarbeitende, die stärker segmentieren, in der Regel eine Agenda für die Arbeitstermine und eine andere Agenda für die privaten Termine; Mitarbeitende, die stärker integrieren, haben in der Regel für alle Termine nur eine Agenda (Nippert-Eng, 1996). Allerdings sind die Boundary-Typen nicht nur durch die sichtbaren Verhaltensweisen erkennbar, sondern auch durch die individuelle Grenzziehung zwischen den Rollen² in den einzelnen Lebensdomänen (Ashforth et al., 2000). Der Rollenwechsel kann beim Wechsel der Domänen über die Flexibilität und die Durchlässigkeit dieser Rollengrenzen beschrieben werden (Ashforth et al., 2000). Flexibilität ist dabei der Grad,

² Rolle wird dabei definiert als ein Baustein von Sozialsystemen sowie die Summe der Anforderungen, die solche Systeme an ihre einzelnen Mitglieder stellen (Katz & Kahn, 1978).

an dem die Grenzen zeitlich und räumlich formbar sind (Hall & Richter, 1989). Durchlässigkeit wird als Grad beschrieben, inwiefern es einem Individuum möglich ist in einer Rollendomäne physisch anwesend zu sein und gleichzeitig psychologisch beziehungsweise verhaltensmässig in eine andere Rollendomäne involviert zu sein (Pleck, 1977). Individuen, die stärker segmentieren, leben einen deutlicheren Rollenkontrast zwischen den Identitäten ihrer Lebensdomänen als Individuen, die stärker integrieren (Ashforth et al., 2000).

Dies veranschaulicht die *Abbildung 1*. Allerdings spielen nach Olson-Buchanan und Boswell (2006) nicht nur die individuellen Präferenzen, wie Personen ihre Lebensdomänen segmentieren oder integrieren, eine wichtige Rolle, sondern auch die Bedingungen der Organisation und des Berufes.

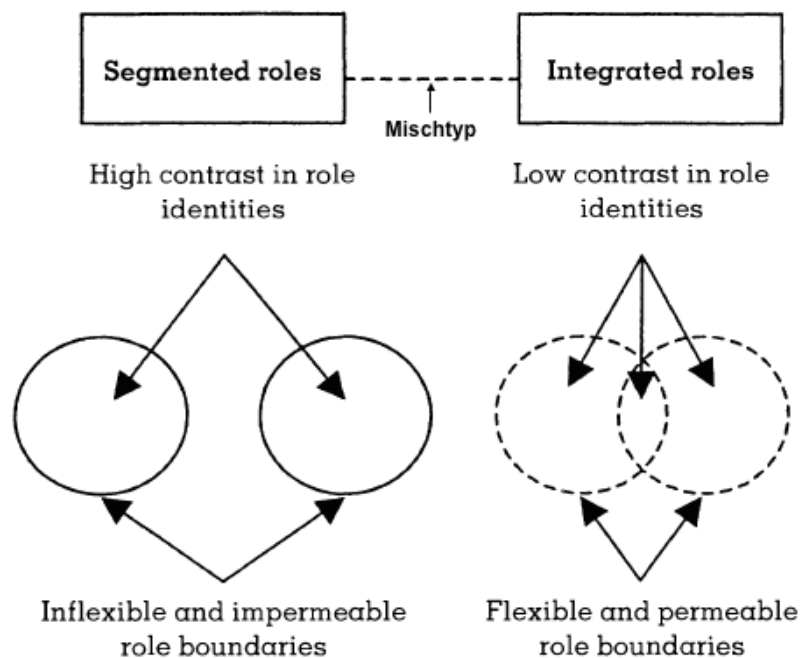


Abbildung 1: Das Rollensegmentations- und Rollenintegrationskontinuum (Ashforth et al., 2000, S. 476) ergänzt um den Mischtyp (vgl. Gisin, 2014).

Nippert-Eng (1996), Asforth et al. (2000), Kreiner et al. (2009) und Gisin (2014) beschreiben, dass in der Regel jedes Individuum einem Grenzkontinuum zwischen den Polen *high-segmentation* und *high integration* einem Boundary-Typ zugeordnet werden kann.

Kreiner et al. (2009) entwickelten das in *Abbildung 2* dargestellte Modell zur Boundary Management-Theorie. Dies beschreibt, wie die unterschiedlichen Präferenzen des Individuums und dessen Umwelt Einfluss auf die gesetzten Grenzen haben. Je stärker sich diese Präferenzen unterscheiden, desto grösser ist die Grenzinkongruenz, die daraus hervorgeht. Diese wahrgenommene Grenzinkongruenz kann sich auf verschiedene Dimensionen beziehen, auf Familienmitglieder (family members), Vorgesetzte (superiors), Mitarbeitende (subordinates) sowie auch auf Kunden (clients) und die Tätigkeit (occupation). Diese Grenzinkongruenz äussert sich durch Grenzüberschreitungen oder durch das Errichten von als unnötig wahrgenommenen Grenzen (P1a, P2), was wiederum zu einem Work-Home-Konflikt führen kann (P3). Wie Kreiner et al. (2009) weiter beschreiben, besteht ein linearer Zusammenhang zwischen den vom Individuum erlebten Inkongruenzen und dem Work-Home-Konflikt (P1b). Um diesem entgegenzuwirken, wenden die Individuen verschiedene Boundary Management-Taktiken (Boundary Work Tactics) an. P4a, P4b und P4c zeigen auf, dass sie auf die erlebte Inkongruenz und auf die Grenzverletzung einwirken und den Work-Home-Konflikt beeinflussen können. Solche Taktiken sind für mobil-flexibel Arbeitende erschwert durchzuführen (ebd).

In der nachfolgenden *Abbildung 2* werden von Kreiner et al. (2009) die Zusammenhänge von Faktoren und Taktiken zusammengefasst und die Auswirkungen dargestellt, die ein Mensch zur Bewältigung von Inkongruenzen zwischen den Lebensdomänen Arbeit und Privatleben einsetzt.

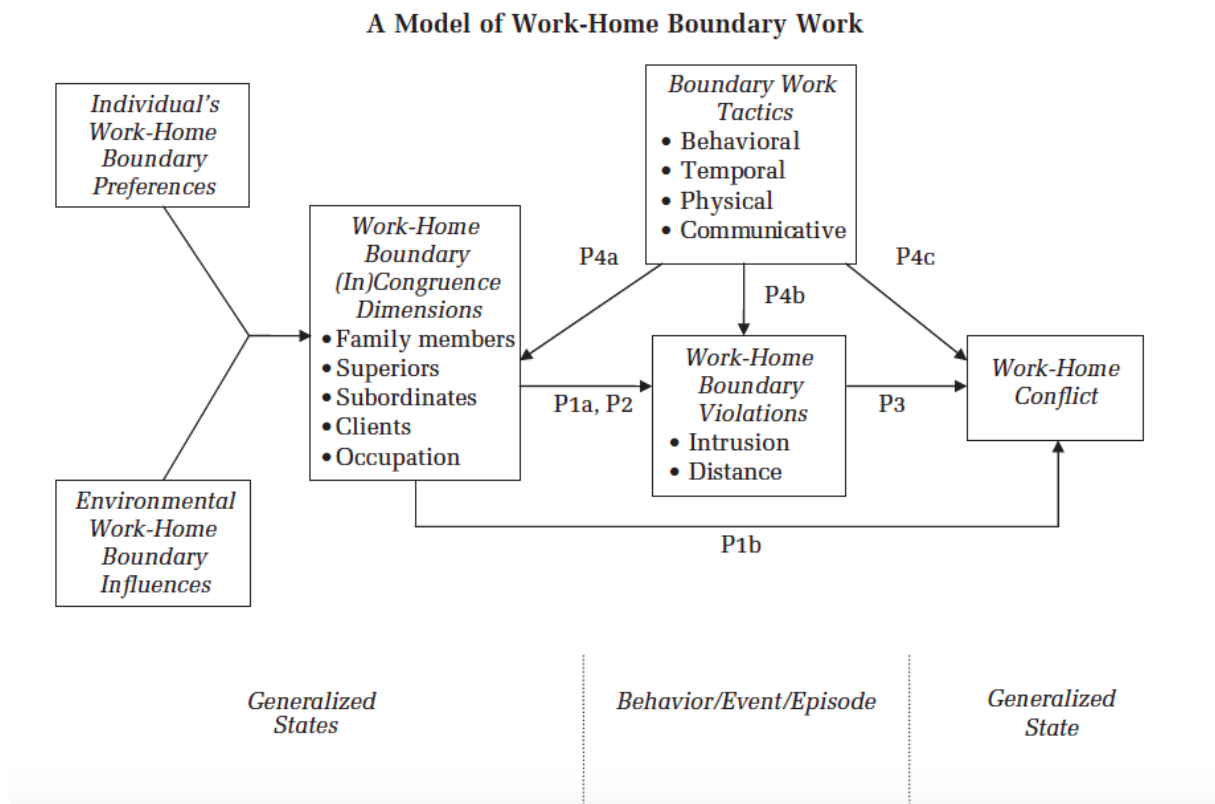


Abbildung 2: A Model of Work-Home Boundary Work (Kreiner et al., 2009, S. 711).

Ilies, Schwind Wilson und Wagner (2009) halten fest, dass für mobil-flexibel Arbeitende die Boundary Management-Theorie Erklärungen für Arbeitszufriedenheit und Commitment liefern kann. Denn besonders in der mobil-flexiblen Arbeitswelt stellt das Verschwimmen von Grenzen eine Herausforderung für Arbeitnehmende dar (ebd.).

3.2 Boundary Management-Taktiken

Als Boundary Management-Taktiken werden laut Kreiner et al. (2009) Verhaltensweisen verstanden, die es den Individuen ermöglichen, eine Passung zwischen sich selbst und der Lebensumwelt herzustellen. Dies gestaltet sich für mobil-flexibel arbeitende Personen schwieriger, da sie sich teilweise in ihren Rollen als arbeitende Person wie auch als Privatperson in der gleichen Lebensumwelt befinden. Kreiner et al. (2009) gelang es in zwei Studien Boundary Management-Taktiken auszuarbeiten und in vier Hauptkategorien zu unterteilen:

Verhaltensbasierte Boundary Management-Taktiken: Darunter fallen Verhaltensweisen bezüglich Abgrenzung oder Integration, die zur Erzeugung einer Passung zwischen dem Individuum und seiner Lebensumwelt dienen. Beispielsweise ist das Führen von separaten oder gemischten Agenden, Laptops und Smartphones in diese Hauptkategorie eingeordnet.

Zeitlich basierte Boundary Management-Taktiken: Diese Kategorie beinhaltet jene Strategien, welche die zeitliche Einteilung von Arbeits- und Privataufgaben betreffen. Mithilfe eines strategischen Umgangs mit der Ressource Zeit können Grenzkongruenzen zwischen Individuum und Umwelt geschaffen werden. Ein Beispiel dafür wäre das Einplanen fixer Pausen bei der Arbeit im Homeoffice.

Physische Boundary Management-Taktiken: Das Segmentieren oder Integrieren von Arbeits- und Privatleben kann mittels physikalischer Grenzen beeinflusst werden. Hierbei spielt beispielsweise der Arbeitsort beim mobil-flexiblen Arbeiten eine entscheidende Rolle.

Kommunikative Boundary Management-Taktiken: Darunter ist das Kommunizieren bezüglich Abgrenzungs- beziehungsweise Integrationsbedürfnissen zu verstehen. Dieses Kommunizieren kann sowohl präventiv stattfinden, indem Erwartungen besprochen werden, es kann jedoch auch korrektiv angewendet werden, indem Grenzüberschreitungen diskutiert werden.

Um mittels Boundary Management-Taktiken eine individuelle Passung der verschiedenen Lebensdomänen zu erreichen, scheint gemäss der Literatur insbesondere die Selbstkompetenz ein wichtiges Erfordernis zu sein (vgl. Lerch, 2016; Zeuner, 2004).

3.3 Selbstkompetenzen und Achtsamkeit

Durch den Anstieg mobil-flexibel arbeitender Personen kommt den Selbstkompetenzen ein immer bedeutsamerer Stellenwert zu (vgl. Zeuner, 2004). Von den Arbeitnehmenden, welche nun immer mehr als funktionale Akteure gesehen werden, wird ein hohes Mass an

Eigenverantwortung und Reflexion erwartet (Zeuner, 2004). Die mobil-flexiblen Arbeitsbedingungen gewähren einen grösseren Handlungsspielraum, wodurch mehr Selbstkompetenzen gefordert werden. Auch für die Bereitstellung und Qualität der Arbeitsbedingungen sind die Arbeitnehmenden neuerdings selbst verantwortlich (Degenhardt et al., 2015). Die Verantwortung für die Gestaltung von Arbeitsprozessen wird je länger je mehr den Arbeitnehmenden zugeschrieben (Kleemann, Matuschek & Voss, 1999). Der Begriff *Selbstkompetenz* kann gemäss Lerch (2016) stark mit einer Entgrenzung von Arbeit und Privatleben verbunden sein. Denn hinter der Formulierung stehen Prozesse, die verdeutlichen, dass mehr Eigenverantwortung auf die Subjekte gelegt wird und diese für ihre Work-Life-Balance, ihren beruflichen Erfolg sowie ihr individuelles Weiterkommen selbst verantwortlich sind.

Achtsamkeit steht in der vorliegenden Arbeit in engem Kontakt mit Selbstkompetenzen, da sie einer Entgrenzung von Arbeit und Privatleben entgegenwirken kann. Nach Rexroth, Michel und Bosch (2017) kann Achtsamkeit dazu verhelfen, eine kognitiv-emotionale Abgrenzung zwischen verschiedenen Lebensdomänen zu erschaffen (ebd.).

Achtsamkeit zur kognitiv-emotionalen Abgrenzung verfügt über positive Eigenschaften, wie beispielsweise der Reduktion von emotionalen Erschöpfungszuständen. Auch Selbstkompetenzen wirken sich positiv auf mobil-flexibel arbeitende Personen aus: Gelingendes Selbstmanagement beziehungsweise -organisation und -motivation, Zeitmanagement, Reflexionsfähigkeit, Lern- und Leistungsbereitschaft, Sorgfalt, Flexibilität, Entscheidungsfähigkeit, Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft, Verantwortungsfähigkeit, Zielstrebigkeit, Selbstvertrauen, Selbständigkeit, Hilfsbereitschaft, Selbstkontrolle und Anstrengungsbereitschaft (vgl. Lerch, 2013).

Bahl (2009) charakterisiert Selbstkompetenz eher allgemeiner als

„die Bereitschaft und Befähigung, als individuelle Persönlichkeit die Entwicklungschancen, Anforderungen und Einschränkungen in Familie, Beruf und öffentlichem Leben zu klären, zu durchdenken und zu beurteilen, eigene Begabungen zu entfalten sowie Lebenspläne zu fassen und fortzuentwickeln“ (Bahl 2009, S. 29).

Aktuell wird in der Ökonomie, Wissenschaft, Politik und der Gesellschaft immer wieder die Wichtigkeit der individuellen Verantwortung und Leistungsbereitschaft betont. Somit werden die Individuen bezüglich der Abgrenzung von Arbeit und Privatleben verstärkt gefordert (Lerch, 2016). Dies führt dazu, dass Selbstkompetenzen und Achtsamkeit ein zunehmend höherer Stellenwert zukommen, da sie mittels erhöhter intrinsischer Motivation, Flow-Erleben und Reduktion von Erschöpfungszuständen einer Entgrenzung entgegenwirken (vgl. Furtner & Baldegger, 2016; Michel, Bosch & Rexroth, 2014). Es könnte an dieser Stelle die Vermutung aufgestellt werden, dass Selbstkompetenzen und Achtsamkeit einen Einfluss auf das Erlernen von Boundary Management haben. Es wäre allerdings denkbar, dass sich diese Komponenten auf das translative sowie auch auf das transformative Lernen auswirken.

3.4 Lernen anhand von Lösungsbeispielen (Translatives Lernen)

Positive Auswirkungen auf die Leistung kann auch durch Lernen anhand von Lösungsbeispielen erzielt werden (vgl. Reinkl & Schworm, 2002). Dieses wird in der vorliegenden Untersuchung dem Bereich des translativen Lernens zugeordnet, da es im übertragenen Sinne eine *Bekämpfung der Symptome* darstellt, sozusagen eine einzuübende Lösung eines Problems, die nicht zwingend persönliches Wachstum erfordert. Grundsätzlich wird das Lernen anhand von Lösungsbeispielen im schulischen Bereich angewendet, um bei den Lernenden ein Verständnis der Lösungslogik zu erreichen (Reinkl & Schworm, 2002).

Klauer und Leutner (2012) beschreiben jedoch das Lernen anhand von Lösungsbeispielen in einem neuen Zusammenhang. Demzufolge kann ein Lerntransfer situationsübergreifend stattfinden und so angeeignetes Wissen in unterschiedlichen Lebensbereichen angewendet werden (Klauer & Leutner, 2012). Im übertragenen Sinne würde demnach auch Wissen zum Umgang mit der persönlichen Grenzziehung auf verschiedene Lebensdomänen angewendet werden können.

Das Lernen anhand von Lösungsbeispielen ist gemäss Reimann (1997) kognitiv effektiv anzuwenden: Einerseits findet eine Anwendung von abstrakten Prinzipien auf konkrete Probleme statt (Interpretationsfunktion). Andererseits dienen diese Lösungspläne dem Subjekt als Orientierungshilfe und leiten es durch die Lösungsfindung (Kontrollfunktion). Während beim Lernen anhand von Lösungsbeispielen die Lösungspläne als Orientierung dienen (vgl. Reimann, 1997), gestalten sich beim transformativen Lernen nach Kegan (1994) die Orientierungshilfen je nach Entwicklungsstufe unterschiedlich.

3.5 Entwicklungstheorie nach Kegan (transformatives Lernen)

Die Entwicklungstheorie von Kegan (1994) wurde herangezogen, da möglicherweise der Lernprozess der mobil-flexibel Arbeitenden einer oder mehreren Stufen zugeordnet werden könnte. Sie könnte zum Aufschluss beitragen, wo sich mobil-flexibel arbeitende Personen in ihrem individuellen Wachstum durch ihr Boundary Management bewegen.

In den Gründerjahren der Entwicklungstheorien wurde Stufenmodellen zur Einteilung der Menschen in Entwicklungsebenen gemäss Fuhr (1999) wenig Beachtung geschenkt. Es sollte lediglich das Hier und Jetzt betrachtet werden. Die Einteilung in verschiedene Entwicklungsstufen über die Lebensspanne erschien damals abwegig. Allerdings zeigt die Literatur der vergangenen Jahre eine steigende Anerkennung von Stufenmodellen und deren zunehmende Notwendigkeit (ebd.).

Kegan (1994) schuf eine stufenbasierte Entwicklungstheorie, die dazu verhelfen kann, die verschiedenen persönlichen Wachstumsphasen besser zu erkennen. Diese Entwicklungstheorie besteht aus den Stufen null bis fünf, wobei die Stufen null, eins und zwei das Kindes- und Jugendalter betreffen. Dem Erwachsenenalter widmen sich die Stufen drei bis fünf. Die Begrifflichkeiten *Stufe*, *Ebene* und *Plateau* werden in der vorliegenden Theses wie auch mehrheitlich in der Literatur synonym verwendet.

Die Entwicklung über die Lebensspanne wird von Kegan (1994) als hin und her pendelnder Prozess zwischen zwei Polen verstanden. Einerseits besteht der Drang nach Unabhängigkeit und andererseits am Gegenpol der Wunsch nach Zugehörigkeit. Als Analogie könne das Subjekt ähnlich einer Rakete dargestellt werden, die immer wieder Teile abstösst, welche so zu herausgelösten Objekten werden (ebd.).

Dieser Prozess wird durch die *Abbildung 3* als Spirale symbolisiert. Sie zeigt, dass auf jeder höheren Ebene Probleme auf einem anderen Komplexitätsniveau auftreten.

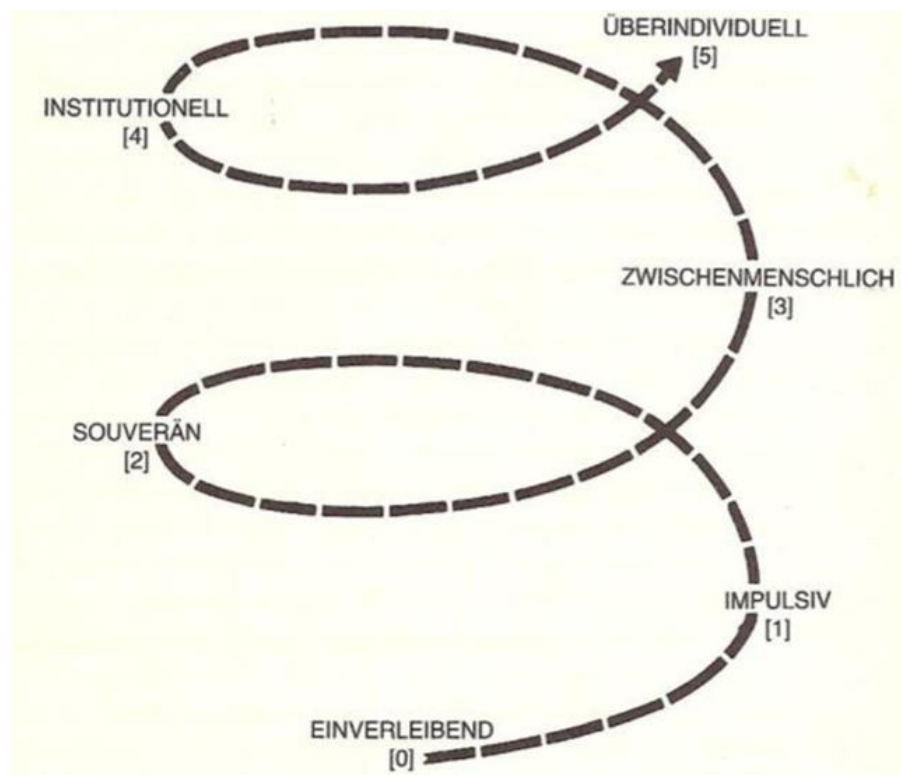


Abbildung 3: Entwicklungsprozess, die Spirale der Gleichgewichtsstufen (Kegan, 1994, S. 152)

Auf jeder Entwicklungsstufe werden die Gleichgewichtsverhältnisse des sogenannten *Subjekt-Objekt-Gleichgewichts* neu gewichtet. Das Streben nach Zugehörigkeit und Unabhängigkeit sind für die Identitätsentwicklung gleichermaßen bedeutsam. Während sich das Komplexitätsniveau von Stufe zu Stufe erhöht, bleibt das Thema Loslösen konstant vorhanden (ebd.).

Im Folgenden soll *Tabelle 1* einen Überblick über die verschiedenen Entwicklungsstufen und die Merkmale von Subjekt und Objekt bieten.

Tabelle 1: Entwicklungsstufen nach Kegan (1994), eigene Darstellung

Stufe	Subjekt	Objekt
0: einverleibend	Reflexe, Bewegungen	Keins
1: impulsiv	Impulse, Wahrnehmungen	Reflexe, Bewegungen
2: souverän	Bedürfnisse, Wünsche	Impulse, Wahrnehmungen
3: zwischenmenschlich	Wechselseitige Beziehungen	Bedürfnisse, Wünsche
4: institutionell	Eigenautorität, Ideologie	Wechselseitige Beziehungen
5: überindividuell	Überindividualität	Eigenautorität, Ideologie

Stufe 0 bezieht sich auf Säuglinge, denn diese empfinden alles als *Selbst*. Wenn die Säuglinge damit beginnen, ihre Reflexe als Objekt wahrzunehmen, befinden sie sich auf der Stufe impulsiv, die aus Impulsen und Wahrnehmungen besteht. Von Stufe zu Stufe wird so jeweils das Subjekt aus dem Objekt *herausgeschält*. Der Mensch wird dadurch autonomer und gewinnt an Beziehungsfähigkeit. Jede Stufe wird fortlaufend komplexer und integrierter als die jeweils vorangegangene und es bieten sich jeweils neue Handlungsmöglichkeiten (Kegan, 1994). Diese Entwicklungstheorie fokussiert auf das qualitative Wachstum

eines Menschen. Dieses dynamische Modell zeigt, wie sich Wahrnehmungen verändern und neue Bedeutungen bilden (ebd.).

Während Kegan (1994) die mentalen Entwicklungen des Selbst in sechs Plateaus einteilt (siehe *Tabelle 1*), beschäftigt sich die vorliegende Thesis mit den drei Stufen, die das Erwachsenenalter betreffen. Dies geschieht aus dem Grund, weil mobil-flexibel arbeitende Personen untersucht werden sollen und somit der Fokus auf Erwachsenen liegt. Auf die Plateaus der Kindesentwicklung wird deshalb nicht weiter eingegangen.

Gemäss Kegan (1994) besteht die mentale Entwicklung Erwachsener aus drei Plateaus, welche im Folgenden beschrieben werden.

Socialized Mind (Stufe 3, zwischenmenschlich): Die Person passt sich an die soziale Umwelt an und will dazugehören. Sie wird geformt durch Erwartungen anderer. Der Fokus liegt auf kollektiven Normen von Gruppen, Familien und der Gesellschaft. Das Individuum orientiert sich an den wechselseitigen Beziehungen und sucht nach zwischenmenschlicher Übereinstimmung. Die sozialen Strukturen dienen als Steuerung (ebd.).

Als typisch für einen Übergang von Stufe drei zu Stufe vier nennt Kegan (1994) einen Umgebungswechsel, wie beispielsweise eine vorübergehende Anstellung. Dabei erhält das Individuum die Möglichkeit, in einer neuen sozialen Struktur vorübergehend Identität zu finden, wobei die ursprüngliche soziale Struktur unbeschädigt bewahrt werden kann (ebd.).

Self Authoring Mind (Stufe 4, institutionell): Personen verfügen über die Fähigkeit zur Loslösung von sozialen Normen. Das heisst, die Individuen nehmen die Normen, an denen sie sich orientieren, losgelöst von sich wahr und beginnen sie kritisch zu hinterfragen. Es findet eine Ausrichtung an einem individuellen Glaubenssystem (*eigener Kompass*) statt. Die Personen verhalten sich selbstgesteuert. Sie sehen beispielsweise ihre Arbeit nicht mehr nur als Job, sondern als Teil ihrer Karriere (ebd.).

Typischerweise ist ein Übergang von Stufe vier auf Stufe fünf beispielsweise erkennbar, wenn Individuen sich für eine ideologische Selbstaufgabe (religiös oder politisch) entscheiden oder aber auch an Liebesbeziehungen, die geschützt werden, auch wenn die Partnerin beziehungsweise der Partner nicht verfügbar ist (ebd.).

Self Transforming Mind (Stufe 5, überindividuell): Dies beschreibt die höchste Entwicklungsstufe nach Kegan (1994). Die Personen verfügen über die Fähigkeit zum Hinterfragen des *eigenen Kompasses*. Gegenätze können einfacher ausgehalten werden. Die Personen verfügen über Wahlmöglichkeiten der Steuerung. Diese Entwicklungsstufe ist die Abstraktion der Stufe Self Authoring Mind. Die betroffenen Personen fragen sich beispielsweise, wonach sie ihr Handeln ausrichten (ebd.).

Die Vermutung liegt nahe, dass das Erlernen eines erfolgreichen individuellen Boundary Managements ein Wachstum zwischen Stufe 3 (Socialized Mind) und Stufe 4 (Self Authoring Mind) bedeuten könnte. Denkbar wäre, dass sich Personen durch die mobil-flexible Arbeit und somit durch die höheren Anforderungen an ihr persönliches Boundary Management stärker an sich selbst und ihren Bedürfnissen orientieren. Somit wäre eine Loslösung von sozialen Normen vorstellbar. Ein möglicher Hinweis darauf geht aus empirischen Studien hervor (vgl. Kegan, 1994; Kegan & Lahey, 2009).

Mehrere Studien konnten belegen, dass sich eine Mehrheit der befragten Personen im Übergang zu oder auf der Stufe der Self Authoring Mind (Stufe 4) befindet. Allerdings kann auch festgehalten werden, dass mehr als die Hälfte die Stufe Self Authoring Mind noch nicht vollständig erreicht haben (Kegan & Lahey, 2009). So zeigte sich in der Studie von Kegan (1994) mit 342 Personen (N=342), dass sich 14 % der Befragten auf dem Plateau Socialized Mind (Stufe 3) befinden, während sich 32 % im Übergang zum Plateau Self Authoring Mind (Stufe 4) einordnen. Diese Stufe vollständig erreicht haben gemäss Kegan

(1994) 34 %. Auch eine weitere Studie mit 497 Personen (N=497) kam zu ähnlichen Schlüssen. Gemäss dieser Untersuchung befanden sich sogar 47 % der Befragten auf dem Übergang von Stufe 3 zu 4 (Kegan & Lahey, 2009).

Dem Plateau Self Transforming Mind wurden in beiden Studien unter 1 % der Befragten zugeordnet (ebd.).

Gemäss diesen Untersuchungen befinden sich zwischen rund einem Drittel bis knapp der Hälfte der erwachsenen Personen auf dem Übergang von Stufe 3 zu Stufe 4. Ein Entwicklungsschritt von einer Stufe zur nächsten ist immer auch mit Lernen verbunden (vgl. Kegan 1994). Diese Tatsache legt die Frage nahe, ob sich für transformatives Lernen Kriterien finden lassen.

3.6 Kriterien für transformatives Lernen

Nach Fuhr und Gremmler-Fuhr (1988) können Kriterien für transformative Lernprozesse definiert werden. Das Kriterium **Beziehungswandel** besteht darin, dass sich eine Beziehung über mehrere Jahre verändert. Einerseits spielt die Dauer der Beziehung eine wichtige Rolle. Diese sollte über mehrere Monate und Jahre dauern, um so auch Krisen und Einengungen zu erfahren. Andererseits ist auch der *Wandel in der Qualität der Beziehung* zu berücksichtigen. Dabei wird neben dem Vertrauensverhältnis auch die Möglichkeit gegenseitiger Kritik und Anerkennung bewertet (ebd.).

Das zweite Kriterium wird von den genannten Autoren als **Lebenswandel** bezeichnet. Dieses beinhaltet Veränderungen in der Gestaltungsart des Alltags, wie beispielsweise Veränderungen in der Stimme, in der Sprechweise, jedoch auch in der Körperhaltung und dem Stil. Auch der Umgang mit Geld sowie die empfundene Befriedigung bei der Arbeit fließen in dieses Kriterium mit ein. Zwar können diese Lebensveränderungen nicht ausschliesslich einem Lernprozess zugeschrieben werden, dennoch lässt sich daraus ableiten,

ob ein Wandel stattgefunden hat. Die genannten Kriterien können durch das lernende Individuum beurteilt werden (ebd.).

3.7 Unterstützende Faktoren für die Entwicklung mobil-flexibel Arbeitender

Für die Entwicklung mobil-flexibel arbeitender Personen können verschiedenste Faktoren relevant sein. Im Folgenden sollen in der Literatur ermittelte unterstützende Einflüsse dargelegt werden. Es handelt sich dabei um eine Zusammenstellung möglicher relevanter Determinanten, die aus einer Vielzahl denkbarer Einflüsse ausgewählt wurden.

Zunächst hat die **Arbeitsumgebung** einen entscheidenden Einfluss auf die Nutzenden, was bereits durch verschiedene Studien belegt wurde. So konnten Amstutz et al. (2010) wie auch Schnittlich (2011) belegen, dass Umgebungsfaktoren wie Akustik, Belichtung, Luftqualität oder Raumklima massgeblich auf die Arbeit einwirken. Das Ausmass der einwirkenden Umgebungsfaktoren beeinflusst, ob dadurch Stress für die arbeitende Person entsteht (Evans & McCoy, 1998). Eine Studie von Wohlwill (1974) kommt zu folgendem Schluss: Ist diese äussere Stimulation zu hoch, sind die Arbeitenden stärker gefordert, da sie mehr Energie benötigen um die Konzentration beizubehalten und sich leichter ablenken lassen. Demnach ermöglicht eine mittlere Stimulation durch Reize, wie beispielsweise Lichtverhältnisse und akustische Reize, ein optimales Funktionieren seitens der Arbeitenden (Wohlwill, 1974).

Mobil-flexibel Arbeitende sind dazu veranlasst, ein gewisses Mass an Selbstführung zu übernehmen beziehungsweise zu lernen. Dass **Selbstreflexion** eine tragende Rolle bei der Erlernung von Führung und somit gewissenermassen auch von Selbstführung spielt, konnte dadurch begründet werden, dass sich Führungspersonen ihren eigenen Werten bewusst sein müssen (Vogelsang & Burger, 2004). Salzwedel und Tödter (2013) betonen die Notwendigkeit, dass sich Führungspersonen selbst genauestens kennen sollten. Die

eigenen Stärken, Schwächen und blinden Flecken zu kennen, ist zentral für Führungspersonen (Salzwedel & Tödter, 2013).

Nicht zuletzt ist das Verhalten der **vorgesetzten Person** ein Faktor, welcher ein gelungenes Boundary Management begünstigen kann. Im Idealfall lebt die vorgesetzte Person einen ausgewogenen und gesunden Umgang mit arbeitsbezogenen und privaten Grenzen vor. Somit dient sie als beobachtbares Vorbild, was den geführten Personen Modelllernen möglich macht (vgl. Amundsen & Martinsen, 2014; Neck & Manz, 2010).

3.8 Fragestellungen

Durch die intensive Auseinandersetzung mit der Boundary Management-Theorie sowie mit translativen und transformativen Lernprozessen lassen sich folgende Haupt- und Unterfragestellungen ableiten.

Wie haben mobil-flexibel Arbeitende ihre Boundary Management-Taktiken erlernt?

- *Lassen sich Hinweise für translatives oder transformatives Lernen finden?*
- *Was unterstützt mobil-flexibel Arbeitende in ihrer Lernentwicklung?*

4 Methodisches Vorgehen

Zunächst werden das Untersuchungsdesign und der grobe Ablauf vorgestellt (Kapitel 4.1). In Kapitel 4.2 wird auf die Methode zur Datenerhebung eingegangen. Dabei wird insbesondere darauf Wert gelegt, die möglichen Erhebungsmethoden überblicksartig vorzustellen und aufzuzeigen, wieso sich insbesondere Fokusgruppen und Interviews für die vorliegende Arbeit eignen. Auch der gewählte Forschungsansatz Grounded Theory wird in diesem Kapitel erläutert. In weiterer Folge wird auf die Bestimmung der Stichprobe und auf die Stichprobenbeschreibung eingegangen. In Kapitel 4.3 findet eine detaillierte Erläuterung der Durchführung statt, um in Kapitel 4.4 anschliessend auf die Vorgehensweise bei der Datenauswertung einzugehen.

4.1 Untersuchungsdesign und Ablauf

Um die Fragestellungen umfassend zu untersuchen und aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten, wurde das in *Abbildung 4* dargestellte Untersuchungsdesign gewählt. Zu Beginn wurde eine Literaturrecherche durchgeführt, denn das theoretische Wissen war „als Kontextwissen relevant“, um später die „Aussagen und Beobachtungen im Feld besser einordnen zu können“ (Flick 2012, S. 74; vgl. S. 77). Es wurden drei Fokusgruppen durchgeführt. Im Anschluss an die Fokusgruppen wurde den Teilnehmenden ein Fragebogen zum Ausfüllen ausgehändigt, um die demografischen Daten sowie Angaben zum eigenen Boundary Management zu erheben. Im Sinne der Grounded Theory, worauf im Kapitel 4.2.1 näher eingegangen wird, wurde sukzessive über die Datenerhebungsmethoden und die Stichprobe entschieden. Dies wird in der *Abbildung 4* durch die Spirale symbolisiert. Durch dieses Vorgehen wurde das Datenmaterial jeweils bereits im Verlauf der Erhebungen transkribiert, codiert und analysiert. Die Kategorien wurden direkt aus dem erhobenen Datenmaterial induktiv gebildet.

Im Anschluss an die Fokusgruppen wurden zunächst zehn Interviews durchgeführt, die ebenfalls induktiv ausgewertet wurden. Parallel dazu fand ein Experteninterview statt, um die bereits gewonnenen Ergebnisse aus einer anderen Perspektive zu beleuchten.

Das parallele Forschungsdesign hat den Vorteil, dass die Erhebungen losgelöst voneinander und mittels ungleicher Methoden stattfinden können und die Ergebnisse anschliessend in der Interpretation quasi aus einer Metaebene ineinander integriert werden können (vgl. Kuckartz, 2014a). Dies komme zwei unterscheidbaren Flussläufen gleich, die parallel verlaufen und letzten Endes in den gleichen Bericht münden (ebd.).

Durch diese Art von Triangulation, das heisst die Anwendung verschiedener Datenerhebungsmethoden, gewinnen die Ergebnisse nach Flick (2012) an Bedeutung und Aussagekraft.

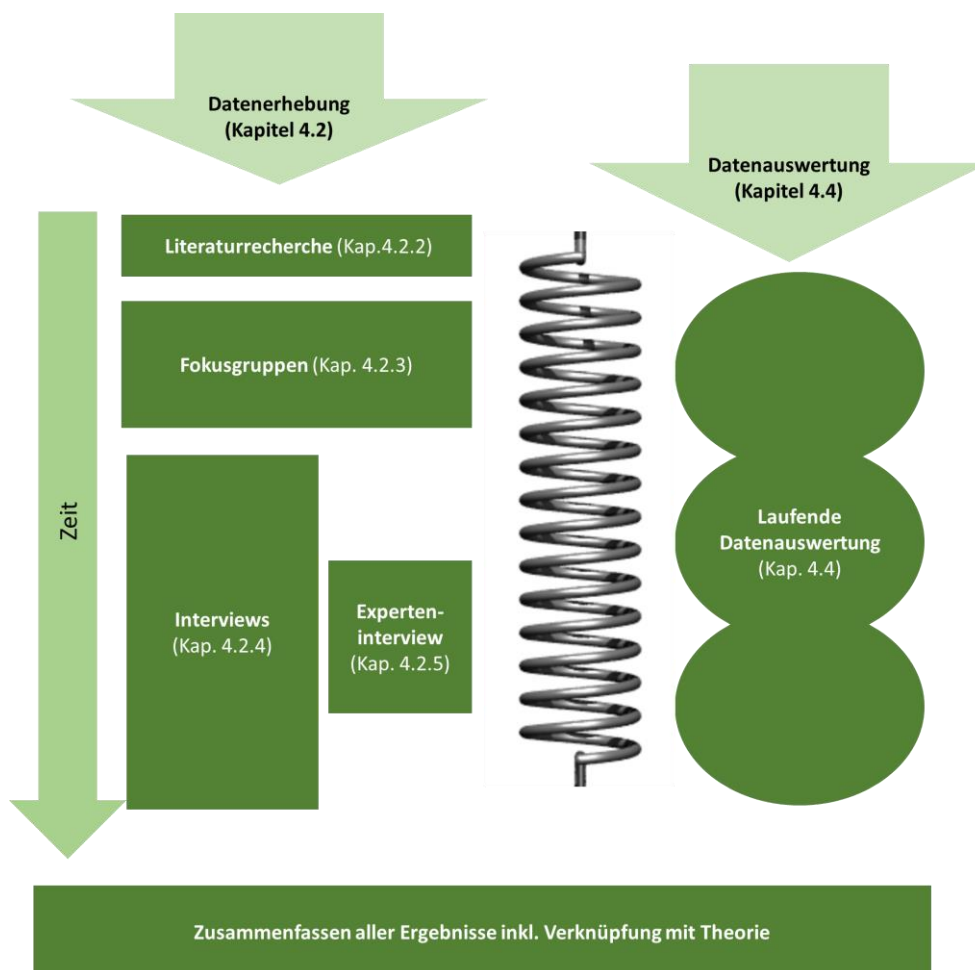


Abbildung 4: Untersuchungsdesign und Ablauf (eigene Darstellung)

4.2 Datenerhebung

Zur Beantwortung der zu Beginn aufgestellten Forschungsfragen ist die Wahl der Datenerhebungsmethode von zentraler Bedeutung. In der Forschung existieren gemäss Schnell, Hill und Esser (2014) zwei unterschiedliche wissenschaftliche Denkrichtungen: Beim interpretativen Paradigma, welches nach Schnell et al. (2014) die Wirklichkeit als gesellschaftliche beziehungsweise kulturelle Konstruktion betrachtet, geht es darum, sinnhafte Äusserungen zu verstehen und die Bedeutung der Dinge zu erfahren. Die zweite wissenschaftliche Denkrichtung, das normative Paradigma, dient gemäss Schnell et al. (2014) hauptsächlich dazu, die qualitativ erforschten Ergebnisse quantitativ zu belegen.

Da es sich bei vorliegender Studie um ein neues und sehr spezifisches Forschungsgebiet handelt, welches auf diese Weise noch nicht erforscht wurde, sollte das integrative Paradigma angewendet werden. Durch die gewählte qualitative Herangehensweise können subjektive Äusserungen ohne Anspruch auf Repräsentativität erhoben werden (Schnell et al., 2014).

4.2.1 *Grounded Theory und Theoretical Sampling*

Die Grounded Theory ist eine Strategie, mit welcher systematisch gewonnene Daten konzeptualisiert werden können (Glaser & Strauss, 2005). Die Autoren und Begründer der Grounded Theory definieren die drei Hauptprozesse *Datenerhebung*, *Datenanalyse* und *Theoriebildung* als zentrale Merkmale, die zeitlich parallel und wechselwirkend funktional abhängig voneinander ablaufen. Keiner dieser drei Prozesse ist jemals vollständig abgeschlossen (ebd.). Dieses Forschungsdesign erscheint als angemessen, da es sich bei den Fragestellungen um ein neues Forschungsfeld handelt.

Zur Fallauswahl wurde das Theoretical Sampling gewählt. Die Stichprobe war also keinesfalls zufällig ausgewählt. Vielmehr ging es darum, aufgrund von bisherigen Erkenntnissen die nächste zu befragende Person auszuwählen. Die Auswahl des nächsten Falles beruhte jeweils auf den Ergebnissen der vorherigen Fälle. Kriterium für die Fallauswahl war die inhaltliche Repräsentativität (Lamnek, 2010). Es sollten laufend die Personen ausgewählt werden, von denen gehaltvolle reichhaltige Aussagen bezüglich der Forschungsfragen erwartet werden konnten (Misoch, 2019). Somit fand ein zyklischer Prozess zwischen Datenerhebung und Datenanalyse statt.

4.2.2 Literaturrecherche

In einem ersten Schritt wurde die vorhandene Literatur über Lerntheorien und Boundary Management, Boundary-Trainings, Boundary-Typen und Boundary Management-Taktiken geprüft. Es wurde mithilfe von Online-Datenbanken, wie Psynindex, nach entsprechenden Fachpublikationen gesucht. Ergänzt und erweitert wurde die Recherche durch das Bibliotheken-Netzwerk Nebis. Es wurden die Stichworte: *Mobil-flexibles Arbeiten, New Work, Boundary Management, Boundary-Trainings, Entwicklungsstufen, Lernen, Lernprozesse, Lerntheorie, Selbstorganisation, Translatives Lernen, Transformatives Lernen, Lernarten, Selbstkompetenz und Selbstführung, Achtsamkeit, Work-Life-Balance* gesucht. Auch zu methodischen Inhalten wurde recherchiert, nämlich mit den Stichworten: *Grounded Theory, Theoretical Sampling, Experteninterview, Fokusgruppen* und *paralleles Design*.

4.2.3 Fokusgruppen

Da diese Parameter jedoch nicht direkt beobachtbar sind, fällt diese Methode weg. Infrage kommt demnach eher die Methode des Interviews. Wie Hopf (2005) und auch Lamnek (2010) beschreiben, sind Interviewverfahren in der qualitativen Forschung von zentraler

Bedeutung. Flick (2012) nennt etliche verschiedene Interviewarten, wie das Experteninterview, das narrative Interview oder das problemzentrierte Interview, um nur einige zu nennen.

Einzelinterviews stellen zwar gemäss Bortz und Döring (2006) die Königsdisziplin der praktischen Sozialforschung dar, sind aber im Vergleich zu Gruppenverfahren weniger ökonomisch. Von Gruppendiskussionsverfahren existieren nach Flick (2012) verschiedene Arten, beispielsweise Gruppeninterviews und Fokusgruppen beziehungsweise Gruppendiskussionen. Dabei ist die Abgrenzung von Fokusgruppen und Gruppendiskussionen in der empirischen Literatur häufig nicht disjunkt. Die Begriffe Gruppendiskussionen und Fokusgruppen werden bei Bortz und Döring (2006) wie auch in dieser Arbeit synonym verwendet.

Die Methode der Fokusgruppen hebt sich gemäss Flick (2012) von Gruppeninterview ab, da durch die Gruppeninteraktion latente Ansichten zum Vorschein kommen können. Im Vergleich zu Einzelbefragungen haben Gruppenbefragungen nach Bortz und Döring (2006) den Vorteil, dass in der Regel eine entspanntere Atmosphäre herrscht, da die einzelnen Personen nicht so stark gefordert werden. Im Zweifelsfall können sie beispielsweise einige Minuten nur zuhören und sich von den Gedanken der anderen inspirieren lassen. Dies kann neue Ideen anregen, die sich im Laufe der Gruppendiskussion entwickeln. Die Teilnehmenden inspirieren sich dadurch wechselwirkend (ebd.).

Diese Gründe haben dazu geführt, dass als erste Erhebungsmethode Fokusgruppen und nicht Einzelinterviews gewählt wurden. Die Beweggründe sind in *Tabelle 2* zusammengefasst.

Tabelle 2: Vorteile von Fokusgruppen

Vorteile von Fokusgruppen
Entspannende Atmosphäre
Wechselwirkende Inspiration
Latente Ansichten kommen zum Vorschein
Ökonomisch

Aufgrund der in Kapitel 4.2.8 aufgeführten Varietätskriterien war es eine organisatorische Herausforderung, alle passenden zur Verfügung stehenden Teilnehmenden unter Berücksichtigung von Ort und Zeit in Fokusgruppen einzuteilen. Zudem erschien es nach der Durchführung der ersten drei Fokusgruppen als sinnvoll, im Weiteren Einzelinterviews durchzuführen, um so die jeweiligen Personen tiefergehender befragen zu können. Dies versprach, dass noch mehr gehaltvolle Aussagen erhoben werden konnten.

4.2.4 Halbstandardisierte Leitfaden-Interviews

Mögliche Teilnehmende wurden selektiert und geeignete Personen wurden für Interviews angefragt. Halbstandardisiert bedeutet, dass zwar ein strukturierter Leitfaden vorliegt, es der interviewenden Person aber erlaubt ist, von gewissen Formulierungen abzuweichen oder nachzuhaken. Es dürfen sowohl geschlossene als auch offene Fragen verwendet werden (Flick, 2012). Die Begrifflichkeiten *halbstandardisiert* und *halbstrukturiert* werden in vorliegender Thesis synonym verwendet.

Auch hier gilt: „Subjektive Bedeutungen lassen sich nur schwer aus Beobachtungen ableiten. Man muss hier die Subjekte selbst zur Sprache kommen lassen, sie selbst sind zunächst die Experten für ihre eigenen Bedeutungsgehalte“ (Mayring, 2002, S. 66).

4.2.5 Experteninterview

Zusätzlich zu den beiden oben genannten Erhebungsmethoden wurde ein Experteninterview eingesetzt, um dem Erlernen von Boundary Management auf den Grund zu gehen. Darüber hinaus hatte das Experteninterview den entscheidenden Vorteil, Aussagen aus den Fokusgruppen und den halbstrukturierten Leitfaden-Interviews zu hinterfragen und eine Expertenmeinung einzuholen. Flick (2012) merkt kritisch an, dass sich die Anwendung als eigenständiges Verfahren als unzureichend erweisen kann, da Einflussfaktoren wie Zeitdruck die Datenerhebung stark beeinflussen können. Diese Kritik trifft auf die vorliegende Arbeit nicht zu, da als komplementäre Verfahren Fokusgruppen und halbstrukturierte Leitfaden-Interviews durchgeführt wurden. Als Experte wurde der Psychiater Dr. med. Andreas Canziani befragt. Er ist zurzeit als Coach und Supervisor ASTB, als Therapeut und als medizinischer Gutachter SIM tätig. Er verfügt über Expertenwissen bezüglich Arbeitsgesundheit sowie Verhaltens- und Motivationsanalytik. Betroffene, die ihn aufsuchen, leiden oft unter beruflichen und persönlichen Krisensituationen, welche durch eine ungesunde Arbeitshaltung oder durch dysfunktionale Kompensationsstrategien verursacht werden. Der Leitfaden zum Experteninterview befindet sich im *Anhang A*.

4.2.6 Leitfäden

Um eine systematische Ausarbeitung der Leitfäden zu gewährleisten, wird nach der SPSS-Methode von Helfferich (2011) vorgegangen. Dieses Prinzip der Leitfadenerstellung beinhaltet vier Schritte, welche in *Abbildung 5* dargestellt sind.



Abbildung 5: SPSS-Methode (eigene Darstellung in Anlehnung an Helfferich, 2011)

Wie in *Abbildung 5* beschrieben, wurden zuerst alle Fragen gesammelt, die mit den Forschungsfragen in einem Zusammenhang stehen. Dabei war es von Bedeutung, auch Fragen zu den verschiedenen Boundary Management-Taktiken in den Leitfaden einzubauen. In einem zweiten Schritt wurden alle Fragen hinsichtlich ihrer Tauglichkeit beziehungsweise Offenheit und Passung geprüft. Darauffolgend wurden die Fragen sortiert. Darüber hinaus galt es, eine zweistufige Hierarchie zu gestalten, indem für den Fall, dass die Hauptfragen zu wenig Material liefern würden, Zusatzfragen formuliert wurden. Schlussendlich wurden die Fragen in verschiedene Themenblöcke subsumiert (Helfferich, 2011).

Zur Vorbereitung wurde ein Pretest gemacht. Aufgrund der Ergebnisse aus dem Pretest wurden ebenfalls noch kleinere Änderungen am Leitfaden vorgenommen. Zudem sollte der Leitfaden kein fixes unveränderbares Raster vorgeben. Die Fragen sollten je nach Fokusgruppe oder Leitfaden-Interview fortlaufend angepasst oder verbessert werden. Die vollständigen Leitfäden können im *Anhang B* (Leitfaden Fokusgruppen) und im *Anhang C* (Leitfaden Interviews) eingesehen werden.

4.2.7 Kurzfragebogen

Zur Erhebung der demografischen Daten aller Teilnehmenden wurde ein kurzer Fragebogen erstellt. Dieser fragt in einem ersten Teil demografische Parameter wie Alter, Arbeitspensum etc. ab und dient hauptsächlich zur Stichprobenbeschreibung.

In einem zweiten Teil wurden Angaben zum persönlichen Boundary Management erfragt. Grundlage für diesen zweiten Frageblock sind die von Nippert-Eng (1996) beschriebenen unterschiedlichen Verhaltensweisen wie Menschen Arbeit segmentieren oder integrieren. So wurden den Teilnehmenden Boundary-Typen zugeordnet, um die Ergebnisse zusätzlich in diesem Hinblick zu prüfen. Dies sollte zu einer umfassenderen Analyse der erhobenen Aussagen beitragen. Der Kurzfragebogen befindet sich im *Anhang D*.

4.2.8 *Bestimmung der Stichprobe*

Als Stichprobe für die Fokusgruppen und Leitfaden-Interviews wurden mobil-flexibel arbeitende Personen gewählt. Die Erhebungen fanden an den folgenden Daten statt: 17.02.2019, 13.03.2019, 03.04.2019. Die für die Erhebung ausgewählten Personen mussten das folgende Hauptkriterium erfüllen:

- Es sollte eine Erfahrung mit mobil-flexiblem Arbeiten von mehreren Jahren bestehen.

Zudem wurde die Stichprobe nach den im Folgenden aufgeführten Varietätskriterien sukzessive gebildet:

- Heterogene Stichprobe: in der Stichprobe sollen sich sowohl Männer als auch Frauen befinden.
- Es sollten verschiedene Altersgruppen vertreten sein.
- Die Teilnehmenden sollten in unterschiedlich grossen Firmen arbeiten.
- Die Teilnehmenden sollten in unterschiedlichen Branchen arbeiten.
- Die Teilnehmenden der Fokusgruppen sollten sich nicht kennen.
- Die Teilnehmenden sollten ihre mobil-flexible Tätigkeit von verschiedenen Orten ausführen (Beispiel: Person A: Homeoffice, Person B: Coworking Space, Person C: Zug, Person D: Café ...)
- Bei den Teilnehmenden sollte eine Varietät an unterschiedlichen Wohn- und Familien-Situationen vorherrschen.

Im Sinne eines Theoretical Samplings wurde von Erhebung zu Erhebung sukzessive neu über die Stichprobe entschieden. Die erste Fokusgruppe bestand beispielsweise aus kriterienkonformen Personen, die bereits über sehr lange Erfahrung im mobil-flexiblen Arbeiten verfügen. Diese lebten jeweils alleine in ihrem Haushalt. Die nächste Fokusgruppe

wurde mit Personen geführt, die Kinder im Haushalt hatten, was das Boundary Management beeinflusst. Aufgrund dessen wurde eine nächste Fokusgruppe organisiert, in der Personen mit und ohne Familie im Haushalt gemischt vertreten waren. Zudem wurden Personen aus kleineren Firmen befragt sowie auch aus grossen Unternehmen, wie in Kapitel 4.2.9 beschrieben wird.

Obwohl sich die Bestimmung der Stichprobe in der qualitativen Forschung nicht am klassischen Gütekriterium der statistischen Repräsentativität richtet, kann durch eine Mehrzahl und eine Varietät von Fällen, bezogen auf eine gleichartige Lebenssituation, ebenfalls Generalisierbarkeit angestrebt werden (Meuser, 2003). Für diese Studie stellt die seit mehreren Jahren praktizierte Arbeitsform des mobil-flexiblen Arbeitens eine gleichartige Lebenssituation dar.

Auf die Zusammensetzung der Stichprobe wird im Folgenden vertieft eingegangen.

4.2.9 Beschreibung der Stichprobe

Die Gesamtstichprobe (3 Fokusgruppen und 10 Einzelinterviews) setzte sich aus 18 Personen zusammen ($N = 18$). Das Alter in der Gesamtstichprobe variierte zwischen 22 und 59 Jahren ($M = 43.7$, $SD = 11.65$). Zehn der befragten Personen waren weiblich, acht männlich. Von den weiblichen Personen haben sechs Kinder im Alter zwischen 2 Monaten bis 17 Jahren, an deren Betreuung sie unter der Woche beteiligt sind. Bei den befragten Männern sind es vier, die Kinder haben und an deren Betreuung unter der Woche beteiligt sind. Die befragten Personen arbeiten in verschiedenen Branchen sowie in Unternehmen unterschiedlicher Grösse, wie beispielsweise bei Microsoft, Bio-Inspecta, SBB, Medidata, Hotellerie Suisse, bei der Invalidenversicherung, bei der Fachhochschule Nordwestschweiz oder auch beim Startup hystrix medical.

An den drei Fokusgruppen nahmen insgesamt acht Personen teil ($N = 8$). Drei Personen davon sind in Vollzeit mit einem Arbeitspensum von 100 % beschäftigt ($n = 3$). Die restlichen befragten Fokusgruppen-Teilnehmenden arbeiten im Teilzeitpensum zwischen 50 % und 80 %. Die Befragten in den Fokusgruppen waren zwischen 25 und 59 Jahre alt ($M = 48$, $SD = 9.96$). In den Fokusgruppen waren sechs weibliche ($n = 6$) und zwei männliche ($n = 2$) Teilnehmende. Es wurden die im Vorfeld festgelegten Kriterien eingehalten, wie beispielsweise, dass die Personen nicht zusammenarbeiten dürfen.

Bei den anschliessend geführten Einzelinterviews wurden zehn Personen interviewt ($N=10$). Davon waren vier Personen Vollzeit mit einem Arbeitspensum von 100 % beschäftigt. Die verbleibenden Teilnehmenden waren zwischen 40 % und 70 % angestellt. Die in Einzelinterviews befragten Personen waren zwischen 22 und 59 Jahre alt ($M = 40.4$, $SD = 11.8$).

4.3 Durchführung

Nachdem alle nötigen Entscheidungen und Vorbereitungen getroffen wurden, konnte mit der Durchführung der Datenerhebung begonnen werden. Die gesamte Durchführung der Datenerhebung sowie auch die Auswertung fanden ausschliesslich durch die Autorin statt.

Pretest

Wie bereits bei der Leitfadenerstellung erwähnt wurde, fand im Vorfeld ein Pretest statt. Dieser wurde am 17. Februar 2019 durchgeführt und diente hauptsächlich der Überprüfung und Verbesserung des Leitfadens sowie der Instruktionen, um optimal vorbereitet zu sein.

Datenerhebung

Die Fokusgruppen fanden im Zeitraum zwischen dem 17. Februar 2019 und dem 18. April 2019 in Solothurn, Zuchwil und Olten statt. Die Dauer betrug ein bis zwei Stunden. Nach

der Begrüssung wurden das Projekt und der Ablauf kurz vorgestellt. Es wurde auf die Audio-Aufzeichnung und auf das Ziel, eine möglichst offene Gesprächskultur zu schaffen, hingewiesen. Zudem wurde die Freiwilligkeit betont und die Vertraulichkeit und Anonymisierung der Daten zugesichert. Die Autorin erklärte die verschiedenen Boundary Management-Taktiken jeweils vor dem dazugehörigen Frageblock. So sollte sichergestellt werden, dass alle Teilnehmenden über das gleiche Wissen verfügen. Der Ablauf der Fokusgruppen entsprach dem Leitfaden. Nach dem Abschluss des Gespräches wurden die Fragebögen verteilt. Diese wurden von Hand ausgefüllt und der Interviewerin übergeben. Die zehn halbstandardisierten Leitfaden-Interviews fanden im Zeitraum vom 19. April 2019 bis zum 29. August 2019 statt. Die Dauer betrug jeweils zwischen 45 Minuten bis zu 2,5 Stunden. Genau wie bei der Durchführung der soeben beschriebenen Fokusgruppen wurde auch bei den Interviews der Ablauf kurz vorgestellt und auf die Audio-Aufzeichnung, die Freiwilligkeit sowie die Vertraulichkeit hingewiesen. Der Ablauf entsprach ebenfalls in den Grundzügen dem Leitfaden, wobei bei den Einzelinterviews im Vergleich zu den Fokusgruppen jeweils vertiefter nachgefragt werden konnte. Auch hier wurden zum Schluss Fragebögen ausgehändigt, ausgefüllt und der Interviewerin zurückgegeben.

Am 22. Juli 2019 fand das Experteninterview in Zürich statt. Die Dauer betrug 2 Stunden. Es diente zur Kontrastierung der bisher erhobenen Daten und brachte eine neue Perspektive ein.

Transkription

Die Transkription erfolgte jeweils wenige Tage nach der Durchführung zwischen dem 17. Februar 2019 und dem 20. September 2019. Zunächst wurden jeweils die Audio-Aufzeichnungen abgespielt, um die Transkription Wort für Wort niederzuschreiben. Es wurde

bewusst die O-Ton-Transkription gewählt, da bei der sinngemässen Transkription bereits etwas interpretiert werden konnte, was das Ergebnis verzerrt hätte.

4.4 Datenauswertung

Zur Datenauswertung qualitativer Daten gibt es eine Vielzahl an möglichen Methoden. Eines dieser Analyseverfahren ist die Globalauswertung nach Legewie (1994). Sie hat den Vorteil, dass damit eine übersichtliche und zügige Auswertung vorgenommen werden kann, die ergänzend zum Gesagten eine bewertende Stellungnahme enthält. Allerdings ist sie gemäss Legewie (1994) hauptsächlich für Dokumente geeignet, die maximal 20 Seiten umfassen. Aus diesem Grund wurde diese Methode für die vorliegende Untersuchung ausgeschlossen, da die Transkripte länger als 20 Seiten waren.

Als Analysemethode zur Auswertung qualitativ erhobener Daten, die sich nach Steigleder (2008) in den letzten 25 Jahren der empirischen Sozialforschung immer wieder bewährt hat, gilt die qualitative Inhaltsanalyse. Sie hat den Vorteil einer Reduktion von Komplexität. Durch die im Folgenden beschriebene Kategorienbildung können komplexe Diskussionen – wie beispielsweise solche aus Fokusgruppen – vereinfacht und überschaubarer dargestellt werden.

Da es sich bei den dieser Thesis zugrunde liegenden Fragestellungen um ein neues unbeforschtes Forschungsfeld handelt, wurde nach der Grounded Theory mittels Theoretical Sampling vorgegangen. Dadurch fand, wie es dabei üblich ist, eine fortlaufende Auswertung statt. So wurde beispielsweise nach der Auswertung der ersten drei Fokusgruppen entschieden, dass das Erhebungsverfahren geändert werden musste, um den Kernfragen auf den Grund zu gehen. Nach jeder Fokusgruppe und später nach jedem Interview wurde jeweils das erhobene Datenmaterial transkribiert.

Die transkribierten Daten wurden anschliessend in das Analyseprogramm für qualitative Daten MAXQDA importiert.

In einem ersten Schritt wurden Codes³ anhand des Datenmaterials induktiv vergeben. Diese wurden anschliessend ins Excel exportiert, wo sie ausgewertet werden konnten. Die Übersicht zur Vergabe der Codes kann im *Anhang F* eingesehen werden.

Bei der Codierung handelt es sich um einen iterativen⁴ Prozess. Dadurch entstanden induktive Kategorien, welche sukzessive erweitert wurden. Während des Prozesses wurden immer wieder neue UnterCodes erstellt. Es wurde mit Memos gearbeitet, die jeweils verdeutlichen, was unter dem Kategoriennamen zu verstehen ist.

Das gesamte Kategoriensystem wurde mehrmals durchlaufen, um allfällige Fehler, etwa falsche Kategorienzweisungen, zu entdecken (Gläser & Laudel, 2009). Das so codierte Material wurde aus der MAXQDA-Datei in eine Excel-Datei exportiert und weiter analysiert. Der Transkripttext wurde jeweils mehrmals gründlich gelesen und alle codierten Textstellen wurden paraphrasiert. Dies ist zwar sehr zeitaufwändig, hilft aber dabei, nahe am Originaltext zu bleiben. Das ist ein wesentlicher Punkt, wie Kuckartz (2014b) beschreibt, da ein Nachteil der qualitativen Inhaltsanalyse darin besteht, wichtige Informationen zu verlieren. Dieser Nachteil lässt sich durch gutes Paraphrasieren umgehen (ebd.). Der Auswertungsraster, der zur Datenanalyse verwendet wurde, geht aus *Anhang E* hervor. Konkret handelte es sich bei der Analyse der Fokusgruppen und Einzelinterviews nach den ersten Durchläufen um 301 codierte Textsegmente, die beispielsweise die Kategoriennamen *Gelerntes*, *Orientierung*, *Unterstützung* erhielten.

³ Anmerkung der Autorin: Codes und Kategorien werden synonym betrachtet.

⁴ Wiederholender (Duden, 2019b)

Das Experteninterview wurde parallel dazu in einer separaten MAXQDA-Datei ebenfalls nach der gleichen Analysemethode ausgewertet. Aus diesem gingen 28 codierte Textsegmente hervor. Daraus gingen die ebenfalls induktiv gebildeten Kategorien, wie beispielsweise *Präventive Massnahmen, Erziehungs-Faktor, Lernen, Reflektieren* und *Anforderungen*, hervor.

Vorgegangen wurde in der gesamten Datenanalyse nach der von Mayring (2010) beschriebenen Vorgehensweise der inhaltlichen Strukturierung und Zusammenfassung. Die wörtlichen Zitate wurden im Excel paraphrasiert, darauf folgten das Zusammenfassen der Paraphrasierung und die weitere induktive Kategorienbildung. So entstand beispielsweise bei der Analyse des Datenmaterials aus den Fokusgruppen und Einzelinterviews unter dem Code *Gelerntes* die Subkategorie *örtliche Organisation* oder *geänderte Denkmuster*. In einem späteren iterativen Durchlauf wurde beispielsweise die Kategorie *örtliche Organisation* den *physischen Boundary Management-Taktiken* zugewiesen. Die *geänderten Denkmuster* wurden meist zu Unterkategorien *verhaltensbasierter Boundary Management-Taktiken*. In einem nächsten Schritt wurden die gebildeten Unterkategorien anhand der vorherigen Zusammenfassung beschrieben. Da die Datenauswertung laufend während und nach der Datenerhebung stattfand, konnten später in der Analyse weitere zusätzliche Merkmale untersucht werden. So wurde das gesamte Datenmaterial in einem nochmaligen Durchlauf nach Lernanlässen durchforscht. Denn um zu erforschen wie gelernt wurde, sollten aus Sicht der Autorin die Einflussfaktoren, die ein Lernen auslösten nicht ausser Acht gelassen werden. So entstand die Kategorie *externe Lernanlässe* mit den Unterkategorien *externe Inspirationsquellen, Anforderungen von Familienmitgliedern*. Daneben wurde eine Kategorie *Innere Lernanlässe*, und eine weitere mit dem Namen *äussere und innere Lernanlässe* gebildet. Auch diese Kategorien verfügten jeweils über Unterkategorien. Zudem wurde in einem späteren Durchlauf des Datenmaterials nochmals stärker der Fokus auf die

innerpsychischen Prozesse gelegt. Somit entstanden neu Kategorien wie: *Reflexion, Achtsamkeit, Ausprobieren, Umorganisieren*. Um zu analysieren, wie sich das Zusammenspiel der verschiedenen Kategorien verhält, wurden im Präsentationsprogramm *Powerpoint* verschiedene Pfeildiagramme erstellt und jeweils anhand des untersuchten Datenmaterials mental durchgelaufen und weiter angepasst. So konnte ein Abbild des Zusammenspiels der Lerneinflüsse und der Lernprozesse erstellt werden, das die Aussagen der Stichprobe widerspruchsfrei abbildet (*Ergebnisteil Abbildung 6*).

Zudem wurde mittels des Kurzfragebogens von Hand ausgewertet, welche teilnehmende Person welchem Boundary-Typ entspricht, wodurch eine Codierung des gesamten Datenmaterials hinsichtlich der Typenzuweisung erfolgte. So konnte untersucht werden, ob gewisse Bereiche einen bestimmten Boundary-Typen betreffen.

Somit kann zusammengefasst werden, dass die beiden parallelen Erhebungen separat jeweils nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) ausgewertet wurden. Diese separate Analyse war in Bezug auf die Fragestellungen dienlich, sollten sie doch auf diese Weise noch klarer aus den unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden können. Durch die weitere Untersuchung des Datenmaterials mit Fokus auf Lernanstöße, auf das Zusammenspiel sowie auf Boundary-Typen konnte die Analyse weiter vertieft werden.

5 Ergebnisdarstellung

Zuerst findet eine kurze Kontrastierung von Fokusgruppen und Einzelinterviews statt. Anschliessend werden die Ergebnisse der qualitativen Datenerhebung für die jeweiligen Fragestellungen dargestellt.

5.1 Kontrastierung von Fokusgruppen und Einzelinterviews

Bei der Analyse der ersten drei Fokusgruppen (mit Person 1 bis 8) zeigte sich, dass über das Erlernen von Boundary Management-Taktiken gesprochen wurde, jedoch nicht so tiefgründig, wie dies von der Autorin beabsichtigt war. Das führte dazu, dass in der Datenerhebung nachfolgend Einzelinterviews (mit Person 9 bis 18) geführt wurden. So konnte vertiefter nachgefragt werden. Tendenziell wurde das Gesagte in den Einzelinterviews aus Sicht der Autorin persönlicher und reflektierter. Wie aufschlussreich und gehaltvoll die Erkenntnisse bei den Interviews waren, ist sehr individuell. Folglich werden in der Ergebnisdarstellung einige Personen öfter zitiert als andere. In Bezug auf die dritte Fragestellung zeigten sich keine generellen Unterschiede zwischen der Erhebung via Fokusgruppe oder Einzelinterview.

5.2 Ergebnisdarstellung der zentralen Fragestellungen

5.2.1 Fragestellung 1

Wie haben mobil-flexibel Arbeitende ihre Boundary Management-Taktiken erlernt?

Die vier verschiedenen Boundary Management-Taktiken werden gemäss der Stichprobe unterschiedlich erlernt, daher wird auf jede Taktik einzeln eingegangen.

Zeitliche Boundary Management-Taktiken

Bei der Arbeit im Homeoffice nimmt die Organisation der zeitlichen Aspekte einen wichtigen Teil ein. Eine Person beschrieb beispielsweise, wie sie **durch Inspiration von aus-**sen gelernt habe, sich fixe Zeiten für gewisse Tätigkeiten zu setzen. In den ersten Jahren im Homeoffice wurde die Person oft durch eingehende E-Mails abgelenkt und es kostete viel Zeit, diese jeweils zu beantworten und sich anschliessend erneut in die zu erledigende Arbeit einzudenken. Der Schlüsselmoment für diese Person war, als sie einen Artikel zu Zeitmanagement im Homeoffice auf der Plattform LinkedIn gelesen hatte. Darin waren Tipps für die Arbeitsorganisation im Homeoffice aufgeführt. Unter anderem wurde beschrieben, dass vordefinierte Zeiten für die Beantwortung von E-Mails eine produktivere Arbeit ermöglichen können. Die befragte Person fühlte sich direkt angesprochen und zu etwas Neuem inspiriert. Sie versuchte sich daraufhin selbst einen Zeitrahmen zu setzen, in dem die E-Mails gelesen und beantwortet werden. Durch dieses **Ausprobieren** fand die befragte Person heraus, dass es für sie wertvoll sei, die E-Mails jeweils am Nachmittag zu beantworten. Seither werde die Arbeit im Homeoffice als produktiver wahrgenommen.

„Am Nachmittag ist meine Blockzeit, um Mails zu beantworten, weil ich gemerkt habe, dass das mich sonst immer sehr ablenkt. Das macht für mich Sinn.“ (Person 14, Z. 60-62)

Auch für eine befragte Ärztin nimmt das Ausprobieren einen wichtigen Teil ihres Lernprozesses ein. Sie beschrieb, dass ihr durch die vielen Patientinnen und Patienten wenig Zeit bleibe, Arztberichte während den üblichen Arbeitszeiten zu schreiben. Diese musste sie dann abends oder am Wochenende zuhause schreiben, worunter das Privatleben gelitten hat. Eine Strategie, die sie momentan ausprobieren, sei es, mehr Notfall-Termine tagsüber zu reservieren. Wenn diese Notfall-Termine nicht besetzt würden, schreibe sie in dieser

Zeit Arztberichte. So verbessere sich ihr Zeitmanagement, wodurch sie sich ausgeglichener fühle.

Mehrere Befragte berichteten, sie würden während des Homeoffice keine Pausen machen. Andere nehmen sich bewusst Zeit für Pausen. Aus der Datenerhebung geht hervor, dass einige Befragte erst mit der Zeit begannen zu **reflektieren** und die Wichtigkeit der eigenen Erholungspausen anzuerkennen. Das Bewusstsein, sich Pausen zuzugestehen, sei erst durch diese Reflexion gekommen. Eine Interviewperson erzählte, sie habe die Arbeit im Homeoffice immer als sehr ermüdend empfunden und hätte sich gefragt, wieso das so sei. Ihr Schlüsselmoment war, als sie merkte, dass sie jeweils ohne Pausen durcharbeitete und dadurch so erschöpft werde.

„Die Erkenntnis kam dann, dass ich auch mal eine Pause haben darf. Dieses „ich darf“. Weil ich mir auch überlegt habe, im Büro würde ich auch nicht ohne Pause arbeiten.“ (Person 2, Z. 424-428)

Ab dieser Erkenntnis habe sie angefangen, sich die Pausen fix einzuplanen und in den Garten zu gehen oder eine Tasse Kaffee auf der Terrasse zu genießen. Diese Veränderung sei sehr wichtig gewesen; seither empfinde sie das mobil-flexible Arbeiten als angenehmer.

Eine Interviewperson, die meist in Coworking Spaces arbeitet, erlebte täglich negative Emotionen, da sie sich durch die Leute im Stossverkehr genervt gefühlt habe:

„Ich hatte das ein halbes Jahr gemacht, dass ich zu den gewöhnlichen Arbeitszeiten aus dem Haus gegangen bin. Weil ich mich auch aufgeregt habe, dass die Züge so vollgestopft sind, habe ich begonnen, mich zu hinterfragen.“ (Person 14, Z. 38-41)

Durch dieses **Hinterfragen** wurde zunehmend begonnen, sich **umzuorganisieren** und die gewohnte Routine zu verändern. Diese **Lösungssuche** führte zwischenzeitlich zu einer eingetübten Routine, die den Bedürfnissen der Interviewperson entspricht. Der Befragte begann morgens joggen zu gehen und sich anschliessend an den Laptop zu setzen, um zu arbeiten. Danach gehe er duschen und verlasse das Haus in Richtung Coworking-Space. Dieses Vermischen von Arbeit und Privatem schätze er und es trage zu seinem Wohlbefinden bei, da er sich nicht mehr täglich ins Pendler-Chaos stürzen müsse.

Anderen hilft es, klare Grenzen zu setzen. Dabei mussten bezüglich des Einhaltens von Feierabend und Wochenende einige Personen ihre persönliche **Prioritätensetzung neu hinterfragen** und überdenken. So müssen sich mehrere befragte Personen immer wieder bewusst machen, dass jetzt Feierabend gemacht werden darf. Wie dieses Bewusst-machen gelernt wird, ist sehr individuell. Eine Interviewperson macht sich jeweils im Vorfeld Post-It-Zettel mit der Zeit, zu der Feierabend gemacht wird. Dies habe sich familiär so entwickelt, weil der Sohn an ihrem PC Computerspiele spielen will. Durch dieses schriftliche Festhalten kommuniziere sie ihm ihre Grenze. Zugleich hat sie die **Selbsterfahrung** gemacht, dass ihr die Abgrenzung von Arbeits- und Freizeit klarer wird. Eine andere Person hingegen habe mit der Zeit aus ihrer **eigenen Erfahrung** und durch **Selbstbeobachtung** gelernt, dass ihr die mobil-flexible Arbeit leichter falle, wenn sie nicht auf die Uhr schaue und es „einfach fließen“ lasse.

Von einigen Teilnehmenden wurden frühere **Denkmuster hinterfragt**, insbesondere diese bezüglich der Priorisierung des Privatlebens. So beschrieb eine Person, wie ihre neue Liebesbeziehung eine Umorganisation des mobil-flexiblen Arbeitens erforderte. Am Wochenende stehe jetzt die Beziehungspflege im Vordergrund, so die neue Prioritätensetzung, wodurch diese Zeit nicht mehr für das mobil-flexible Arbeiten genutzt werden könne.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass die Begriffe *Reflexion*, *Hinterfragen*, *Selbstbeobachtung* und *Umdenken* nicht trennscharf sind und deshalb im vorliegenden Text so verwendet werden, wie sie von der Stichprobe genannt wurden.

Anders sieht es bei Personen aus, die mit Kindern im Haushalt leben. Sie erklären, sie seien auf ihren Homeoffice-Tag angewiesen, um Arbeits- und Privatleben unter einen Hut bringen zu können. Ihr Boundary Management werde durch die Kinder zeitlich extrem beeinflusst wie auch durch externe Faktoren, wie Stundenpläne. In diesem Sinne hat dies nur begrenzt etwas mit Erlernen von Boundary Management zu tun. Alle mobil-flexibel Arbeitenden mit Kindern beschrieben, dass die Stundenblöcke, in denen gearbeitet wird, von den Stundenplänen der Kinder vorgegeben würden. So sei auch die Grenzziehung fix, die Grenzen müssten nicht selbst gesetzt, abgeschätzt und hinterfragt werden, sondern es werde extern bestimmt, wann gearbeitet wird und wann Zeit für private Angelegenheiten ist, wie auch die folgende Aussage belegt:

„Wenn mein Sohn zuhause ist, also allgemein mit einem Kleinkind oder kleineren Schulkind Homeoffice zu machen, ist aus meiner Sicht eine Illusion.“ (Person 13, Z. 231-233)

Zusammengefasst wird das Erlernen von zeitlichen Boundary Management-Taktiken von der Stichprobe beispielsweise durch **externe Inspirationsquellen** angeregt, worauf ein **Ausprobieren** und anschliessendes **Reflektieren, Selbstbeobachtung, Hinterfragen** beziehungsweise **Umdenken** folgt. Auch die eigene **Erfahrung** beeinflusse das weitere Erlernen. Alle befragten mobil-flexibel arbeitenden Eltern verfügen zeitlich über wenig Entscheidungsspielraum. Somit kann das Erlernen von zeitlichen Boundary Management-Taktiken wenig Raum bekommen. Dieses Wegfallen von Reflexion, Hinterfragen, Umdenken und Selbstbeobachtung betrifft allerdings bei mobil-flexibel arbeitenden Eltern nur die

zeitlichen Taktiken. Denn wie im Folgenden beschrieben, sieht das bezüglich der physischen, verhaltensbasierten und kommunikativen Boundary Management-Taktiken anders aus.

Physische Boundary Management-Taktiken

Von vielen Teilnehmenden wird es als wichtig empfunden, zu lernen, welcher Arbeitsort für die Verrichtung der mobil-flexiblen Arbeit zu einem passt. Dies erfolge anhand **vom persönlichen Erleben** des Lernens. Für eine Person seien die Lichtverhältnisse am wichtigsten. Sie suche sich daher zuhause ihren Arbeitsplatz nach diesem Kriterium aus.

Mehrere mobil-flexibel Arbeitende haben **durch Selbstbeobachtung** für sich entdeckt, dass für sie das Arbeiten an einem sauberen, aufgeräumten Arbeitsplatz am besten funktioniere. Wieder andere suchen sich ein kleines „Kabäuschen“, da sie die Erfahrung gemacht haben, dort am besten arbeiten zu können. Das Lernen, welcher Ort für die Personen am besten passt, erfolge **intuitiv nach Wohlbefinden**.

Eine berufstätige Mutter beschrieb beispielsweise, wie sie sich örtlich **umorganisieren** musste, nachdem sie ein Kind bekommen hat:

„Auch als ich das Kind bekommen habe und dann wieder begann zu arbeiten, musste ich das auch anders organisieren. Vor allem bezüglich des Ortes. Wann gehe ich ins Café zum Arbeiten? Diese familiären Veränderungen erforderten eine Umorganisation.“ (Person 13, Z. 217-220)

Dieses Umorganisieren habe lange gedauert, denn sie habe jeweils verschiedene Orte, Arbeiten und Zeiten **ausprobiert**. Sie habe **sich dabei selbst beobachtet** und **reflektiert**, was ihr gut gelinge und was sie eher stresse. Nach rund einem halben Jahr habe sie für sich eine passende Option gefunden. Seither gehe sie zum Arbeiten in ein Café im Dorf, das einen Nebenraum hat, den sie zum Arbeiten nutzen kann. Dort habe sie keinen grossen Lärm,

jedoch auch nicht diese isolierte Stille, die ihr das konzentrierte Arbeiten ebenfalls erschwere.

Eine Befragte berichtete dazu, sie habe durch **Selbstbeobachtung und Reflexion des eigenen Wohlbefindens** beim Arbeiten gelernt, sich bei der Arbeit total vom Privatleben abschirmen zu müssen. Von Zuhause aus funktioniere das in keinem Fall. Es gehe nur von Bibliotheken oder von einem Café aus und wenn sie Kopfhörer trage. Während eines Auslandssemesters in Amerika konnte die Person ihre mobil-flexible Arbeit aus der Schweiz weiterhin ausführen. Das erforderte bezüglich ihres Abgrenzungsbedürfnisses spezielle Massnahmen, wie sie in folgendem Zitat beschreibt:

„Auch dort hat das nicht geklappt von zuhause aus zu arbeiten. Dann musste ich mir ein Büro mieten und von dort aus Homeoffice machen. Auch dort brauchte ich mein externes Räumchen.“ (Person 8, Z. 363-365)

Aus den Interviews ging zudem hervor, dass gelernt wurde, für welche Arbeitsaufgabe welcher Arbeitsort am passendsten ist. So beschrieben fast alle, bei Arbeiten, wie schwierigen Telefonaten, ein grösseres **Abgrenzungsbedürfnis** zum Arbeitsplatz im Geschäft zu empfinden. Demnach legen sie sich diese Telefontermine auf ihren Homeoffice-Tag. Sie hätten durch das als positiv empfundene Telefonieren im Homeoffice begonnen zu **reflektieren**. So wurde hinterfragt, wie mit negativen Telefon-**Erfahrungen** umgangen werden konnte und wie es möglich war, positivere Erfahrungen damit zu sammeln. Bei dieser Lösungssuche zeigte sich, dass sie im Homeoffice bei Telefonaten ungestört seien und sich besser konzentrieren sowie besser auf die Leute eingehen könnten:

„Schwierigere Telefonate plane ich auf diesen Tag, damit ich mehr Ruhe habe und auf die Leute besser eingehen kann. Das war für mich der Lerneffekt, dass ich diese Ruhe richtig nutzen kann.“ (Person 2, Z.166-168)

Nicht nur die Lernerfahrung für das Koordinieren von Telefonaten wurde angesprochen, sondern auch das Koordinieren von Auswärtsterminen. Nach den Aussagen mehrerer Teilnehmenden gelinge die Terminkoordination von Arbeitsterminen und auch in Kombination mit privaten Verabredungen durch Erfahrung besser. Anfänglich haderten einige Personen damit, sodass sie von einem Ort zum anderen hetzen mussten oder unnötige Wege zurücklegten. Einige Teilnehmende lernten aus ihren eigenen Erfahrungen, wie das folgende Beispiel eines Importeurs zeigt:

„Anfangs war es unorganisierter, da bin ich angestanden. Ich war dann da, und merkte, oh der Laden hat zu, jetzt muss ich warten. So ist man nicht produktiv und die Zeit ist verloren. Da habe ich aus meinen Erfahrungen gelernt.“ (Person 1, Z. 156-159)

Mit der Zeit entstand ein Bewusstsein dafür, Termine so zu planen, dass die Hauptverkehrszeit umgangen werden konnte. Termine, die örtlich beieinander liegen, können so kombiniert werden, um so ein harmonischeres effektiveres Arbeiten zu erreichen. Einige Befragte begannen **aus Erfahrungen zu reflektieren**, welcher Arbeitsort für welche Arbeitsaufgaben am geeignetsten ist, wie in folgendem Zitat beschrieben wird:

„Wie mache ich es, dass ich nicht den ganzen Tag verzettelt? Zum Beispiel, wenn man am Morgen ein Auswärtsgespräch hat und am Nachmittag mittendrin eins, dann bin ich nie richtig dran. Alles solche Sachen habe ich mir mal überlegt, wann ist was am praktischsten.“ (Person 2, Z. 328-331)

Die Ergebnisse bezüglich des Erlernens der zeitlichen Boundary Management-Taktiken können wie folgt **zusammengefasst** werden: Die Befragten wurden durch erlebte **negative Erfahrungen** achtsamer bezüglich der örtlichen Begebenheiten. Durch diese **Achtsamkeit** können sinnvolle Zeitblöcke in Coworking-Spaces oder im Homeoffice entstehen. Auch

externe Inspirationen unterstützten das **Reflektieren** und **Umdenken**, beispielsweise gelesene Artikel zu örtlicher Terminkoordination. Zudem konnten mit Achtsamkeit positive Erfahrungen als solche erkannt und in **Routinen** implementiert werden.

Verhaltensbasierte Boundary Management-Taktiken

Oft wurden sich die Interviewteilnehmenden erst einer nötigen Veränderung bewusst, wenn sie bereits unangenehmen Situationen ausgesetzt waren. So empfanden mehrere Befragte zu Beginn der mobil-flexiblen Arbeit, dass ihnen alles zu viel war. Deshalb wurde es notwendig, die eigene **Prioritätensetzung zu reflektieren**. Das Beispiel eines Befragten zeigt, in welchen Schritten dieses Erlernen erfolgen kann: Der alleinerziehende Vater arbeitet jeweils morgens im Homeoffice und holt mittags seinen Sohn von der Schule ab. An diesem Punkt stand er anfänglich jedoch in einem Konflikt, denn die Zeit, in der er Essen kochen und den Weg in die Schule des Sohnes zurücklegen sollte, war Arbeitszeit. Wie er weiter erzählte, habe er jeweils die meisten Anrufe zwischen halb zwölf und zwölf erhalten. Er versuchte während des Kochens und auf dem Schulweg geschäftliche Telefonate zu führen. Wenn er andere Eltern auf dem Schulweg antraf, hatte er keine Zeit für einen Austausch. Zudem versuchte der Sohn ihm auf dem Nachhauseweg jeweils die Neuigkeiten des Tages zu erzählen, doch sie wurden immer wieder durch geschäftliche Anrufe unterbrochen. Er hatte das Gefühl, niemandem wirklich gerecht zu werden.

„Mit den Telefonen, die ich noch bekommen habe, war das schlimm und das wurde bei jedem Telefon schlimmer. Dann kam er extra, Papa, Papa, schau mal, komm mal, ich will dir was zeigen.“ (Person 16, Z. 69-71)

Dies sei nicht mehr auszuhalten gewesen und erforderte ein **Umdenken** des Vaters. Er sah es als Notwendigkeit an, seine **Prioritäten neu zu überdenken**. So zog er in Erwägung,

jeweils nur bis halb zwölf Anrufe entgegenzunehmen. Diese mögliche Verhaltensveränderung wägte er für sich mental ab und entschied sich dafür. Diese neue Regel setzte er nur für sich, kommunizierte sie nicht. Er rechnete schon damit, dass Beschwerden kommen würden, dies war jedoch nicht der Fall. Er fange nun morgens jeweils eine halbe Stunde früher an zu arbeiten, sodass er das auch gut mit seinem Gewissen vereinbaren könne. Zwischenzeitlich praktiziert er seine Prioritätensetzung schon mehrere Jahre so und die Anrufe ab halb zwölf mittags hätten abgenommen. Die Leute hätten wohl gemerkt, dass er da nicht mehr erreichbar sei.

Mehrere mobil-flexibel Arbeitende haben die anfänglich wegfallenden Strukturen des Arbeitgebers als unerwartete Herausforderung erlebt, was sie dazu bewog, selbst eigene Strukturen zu entwickeln. Eine Mitarbeiterin eines grossen internationalen Unternehmens erlebte den Anfang ihrer mobil-flexiblen Arbeit wie folgt:

„Diese Struktur fällt auf einmal weg. Und sich diese Struktur selbst zu erarbeiten, komplett losgelöst von physischen Gegebenheiten, das ist eine Herausforderung. Und zwar im Sinne von, wann fange ich an zu arbeiten? Wann arbeite ich und wann höre ich wieder auf? Wie habe ich meine Arbeitszeiten unter Kontrolle? Diese Fragen musste ich mir neu stellen.“ (Person 13, Z. 52-56)

Zusammenfassend kann bezüglich des Erlernens von verhaltensbasierten Boundary Management-Taktiken folgendes festgehalten werden: Das **Hinterfragen der eigenen Prioritätensetzung**, das anschliessende **mentale Abwägen einer möglichen Verhaltensveränderung** und die Entscheidung für das **Ausprobieren** des neuen Verhaltens führte in oben genanntem Beispiel zum Erfolg. Durch die wegfallenden Strukturen mussten neue Routinen erlernt werden, was anfänglich einigen befragten Personen schwerfiel. Es wurden

neue **Routinen erprobt** und **reflektiert**. Wenn sie sich als positiv herausstellten, wurden sie **trainiert** respektive täglich angewendet.

Kommunikative Boundary Management-Taktiken

Ähnlich verhält es sich bei den kommunikativen Boundary Management-Taktiken, beispielsweise in Bezug auf die telefonische Erreichbarkeit. Oft wurde thematisiert, dass aus negativen Erfahrungen eine Reflexion und Lösungssuche stattfand, worauf das Ausprobieren einer neuen Verhaltensweise folgte. Eine Person versuchte beispielsweise anfänglich, jeweils immer den Telefonbeantworter einzuschalten, wenn sie nicht erreichbar sei. Es wurde jedoch als **Belastung empfunden**, abends alle Nachrichten auf dem Band abzuhören und zurückzurufen. Durch diese negativen Erfahrungen **suchte** die Person nach **Lösungen**. Es folgte eine kurze Phase des **Ausprobierens**, während der beispielsweise der Telefonbeantworter ausgeschaltet und Anrufe aufs Handy umgeleitet wurden. Waren die Telefonate zeitlich unpassend, wurden die Anrufenden gebeten ein E-Mail zu schreiben. Die Kunden würden sich so, nach Ansicht des Befragten, verstandener fühlen und zudem habe das dazu geführt, dass heute mehr Anfragen per E-Mail eingehen, was eine einfachere Bearbeitung bedeute. Dazu ein beschreibendes Zitat der Interviewperson:

„Das hatte ich am Anfang nicht geschnallt, das war für mich ein Lerneffekt, der gekommen ist. Dass ich mich halt gefragt habe, wie kann ich mich verbessern, was gibt es für Möglichkeiten, wie kann es besser laufen?“ (Person 1, Z. 279-282)

Auch andere Teilnehmende mussten ihre Grenzsetzung **neu überdenken** und die eigenen Grenzen verteidigen. Mehrfach wurde das Thema Nein-Sagen angesprochen, denn dies war für die Teilnehmenden bei ihrer persönlichen Abgrenzung oft wichtig. Um diese Verteidigung der eigenen Grenzen zu erlernen, mussten gemäss den befragten Personen zu-

nächst Unstimmigkeiten erkannt werden. Als Folge der **Wahrnehmung dieser Inkongruenzen** erprobten die Teilnehmenden neue Verhaltensweisen, wie das Aufschieben von Arbeiten oder das Nein-Sagen. Dieses Einstehen für seine eigene Grenzziehung gelang den Befragten nach eigenen Angaben nicht von Anfang an. Vielmehr war es ein Prozess, der **geübt** werden musste. Bei einigen Interviewten brauchte es ein Schlüsselerlebnis: Ein Familienvater machte Homeoffice, während beide Kinder zuhause waren. Er wies seine Kinder darauf hin, sie sollen alleine spielen, er müsse noch eine Arbeit beenden. Auch abends hatte er noch keinen Feierabend, da er die geschäftlichen Unterlagen noch fertigstellen musste. Den nächsten Morgen, als er in die Firma kam und fast nichts zu tun hatte, empfand er als Schlüsselmoment:

„Da hatte ich gemerkt, dass es längstens gereicht hätte, wenn ich einfach gesagt hätte, ich mache es morgen. Einfach mal Nein sagen.“ (Person 17, Z. 170-171)

Ein anderer Befragter hatte in einem Gespräch mit dem Chef die Erkenntnis, zukünftig mehr Nein-Sagen zu lernen. Er beschrieb die Situation, welche ihm die Augen öffnete und ein Umdenken auslöste:

„Und dann kam an einem Mitarbeitergespräch von meinem Chef die Aussage, ich hätte meine Work-Life-Balance nicht im Griff. Das hat mich schockiert. (...) Ich hatte mich wegen ihm so angestrengt, ich habe ein Kind und mache alles für den Job und dann kommt so ein Vorwurf.“ (Person 16, Z. 227-231)

Zusammengefasst beinhaltet der Lernprozess von kommunikativen Boundary Management-Taktiken das Wahrnehmen von **Unstimmigkeiten bei der persönlichen Grenzsetzung**. Die Grenzen wurden daraufhin **hinterfragt**, wodurch festgestellt werden konnte, ob eine Verteidigung der Grenzen notwendig sei. Es folgte ein **Ausprobieren**, wie das obige

Beispiel des Familienvaters bezüglich des Nein-Sagens veranschaulicht. Durch positive Erfahrungen beim Ausprobieren wird das neue Verhalten beibehalten.

Intensität des Lernens

Es zeigte sich, dass die **Anforderungen an die Person bezüglich Grenzziehung zwischen Arbeits- und Privatleben** einen Einfluss auf die Intensität des Erlernens von Boundary Management hat. Aus der Datenanalyse geht hervor, dass Personen mit familiären Verpflichtungen intensiveres Boundary Management in Bezug auf die physischen, verhaltensbasierten und kommunikativen Boundary Management-Taktiken betreiben, im Vergleich zu Personen ohne Kinder. Dies ist jedoch nicht in Bezug auf die zeitliche Boundary Management-Taktik der Fall, da diese bei ihnen nur schwer beeinflussbar sei. Mehrere Befragte beschrieben, sie könnten nur in einem gewissen Zeitfenster arbeiten, wie das Beispiel einer berufstätigen Mutter zeigt:

„Zeitlich richte ich mein Homeoffice sehr nach dem Stundenplan der Kinder. Wenn die Kinder gegangen sind, gehe ich noch mit dem Hund raus und danach beginne ich zu arbeiten. Quasi bis ich das Mittagessen machen muss. Eine Pause gibt's vorher nicht, weil alles, was ich in dieser Zeit nicht schaffen kann, muss ich irgendwann anders erledigen.“ (Person 5, Z. 266-269)

Über die gesamte Datenerhebung zeigte sich, dass die Individuen, je nach den an sie gerichteten Anforderungen, unterschiedlich viel zu lernen hatten. Insbesondere das Thema Kinder wurde immer wieder genannt, das teilweise auch ein grundlegendes Hinterfragen, Umdenken und Umorganisieren erfordert. Eine Person, die in ihrem Job mobil-flexibel arbeitet und kürzlich ein Kind bekommen hat, steht vor neuen Herausforderungen. Sie fügt hinzu:

„Ich weiss noch nicht, wie ich die Arbeit jetzt dann mit dem Baby weitermachen kann, da müsste ich mir mal einen Plan machen.“ (Person 10, Z. 73-74)

Nebst dem Thema Kinder sind auch die Anforderungen seitens Arbeitgeber entscheidend dafür, wie intensiv Boundary Management betrieben werden muss. Dazu folgendes Zitat einer kinderlosen Person:

„So viel Arbeit habe ich noch nie gehabt, dass ich den ganzen Tag gearbeitet habe. Dadurch, dass mein Tag immer lang genug ist und ich nach ca. 6 Stunden fertig bin, dann habe ich immer noch 2 Stunden, wo ich was machen könnte, wenn ich wollte.“ (Person 12, Z. 88-90)

Wie dieser Befragte weiter beschrieb, gebe es in seinem Falle keine Anforderungen, die ein Überdenken des Boundary Managements, geschweige denn ein Erlernen von einem Umgang mit neuen Boundary Management-Taktiken, erforderlich machen würde.

Ob vieles Lernen bezüglich der Boundary Management-Taktiken erforderlich ist oder nicht, erweist sich in vorliegender Datenerhebung als sehr individuell. Mehrere Befragte vermuten, dass die **Erfahrungen** aus der eigenen **Erziehung** einen Einfluss auf das Erlernen von Boundary Management haben. Disziplin wurde beispielsweise als wichtige Kompetenz genannt, die einem das Boundary Management erleichtern würde. Eine teilnehmende Person erklärte Folgendes:

„Ich habe Glück, dass ich mich gut organisieren kann. (...) es gibt ja Leute, die sind schon immer gut organisiert und andere, die sind einfach Chaoten. Vielleicht hat da auch die Erziehung einen Einfluss.“ (Person 12, Z. 92-97)

Dadurch, dass die Person beim Start des mobil-flexiblen Arbeitens bereits alle nötigen Fähigkeiten besass, hätten gemäss eigener Aussage keine neuen Kompetenzen erlernt werden müssen.

Analyse der Lernanstösse

Die Lernprozesse zeigen bei einigen Personen starke Zusammenhänge zu deren Umwelt. So geben externe Einflüsse und Anforderungen über alle vier Boundary Management-Taktiken hinweg Anstösse zum Lernen. Das zeigt sich unter anderem im vorangegangenen Beispiel bezüglich des Ausprobierens und Trainierens von neuen fixen zeitlichen Routinen aufgrund einer externen Inspirationsquelle in Form eines gelesenen Online-Artikels. Daneben wurden von der Stichprobe als Inspirationsquellen zum Lernen auch Zeitungsartikel und Informationen aus Radio und Fernsehen genannt. Auch das Festlegen von fixen Feierabendzeiten, gemäss beschriebenem Beispiel durch die Abmachung einer Befragten mit ihrem Sohn, ist ein externer Einfluss. Dasselbe gilt für das örtliche Umorganisieren einer zitierten Teilnehmerin aufgrund von Familienzuwachs.

Im Weiteren gibt es Situationen, die nicht divergent eines äusseren Auslösers oder einer rein innerlichen Wahrnehmung zugeordnet werden können. So kam der befragte Familienvater, der am Tag nach seinem Homeoffice zu wenig Arbeit im Büro hatte, aufgrund der vorgefundenen Arbeitssituation in seinen Reflexionsprozess.

Auf der anderen Seite zeigt sich, dass Lernen oft aufgrund von unangenehmen Empfindungen und intuitiven Wahrnehmungen erfolgt. Demgemäss wurde beispielsweise die Pausenhandhabung im Homeoffice, wie vorher zitiert, reflektiert, nachdem die Arbeit zuhause anstrengender und ermüdender wahrgenommen wurde, im Vergleich zur Arbeit im Geschäft. Auch andere Teilnehmende berichteten, alleine zum Auslösen des Lernens gekommen zu sein, beispielsweise durch die subjektiv empfundene Belastung, abends alle Nachrichten auf dem Telefonbeantworter abzuhören.

Das Datenmaterial wurde ebenfalls in Bezug auf die unterschiedlichen Boundary-Typen untersucht. Dabei wurde analysiert, ob gewisse Boundary Management-Taktiken nur von

bestimmten Boundary-Typen genannt wurden, oder ob sich ein Einfluss bezüglich Lernmenge abzeichnet. Solche Hinweise wurden jedoch nicht festgestellt. Ein Ausschnitt dieser Typen-Auswertung befindet sich im *Anhang G*. Auch im Hinblick auf das Geschlecht zeichneten sich keine Tendenzen ab.

Um einen Perspektivenwechsel zu wagen, wird im Folgenden auf das klinische Setting eingegangen. Der Experte Dr. med. Andreas Canziani beschrieb den typischen Lernprozess von Burnout-Klienten, die aufgrund von Entgrenzungen der verschiedenen Lebensbereiche in Therapie sind.

Der Experte erklärte den typischen Lernprozess seiner Klienten wie folgt:

In klinischen Fällen verläuft er in verschiedenen Schritten. Zuerst macht der Experte mit seinen Klienten jeweils eine **Problemevaluation**; das konkrete Problem muss gefunden werden. Eine Burnout-Entwicklung komme meistens aus einem speziellen Bereich und habe dann grossen Einfluss auf die anderen Lebensdomänen. Der Experte betonte, dass meist diejenigen Personen stärker Burnout-gefährdet sind, die vieles gleichzeitig stemmen. Daher betreffe ein Burnout meistens alle Lebensbereiche, jedoch sei der Ursprung nicht immer offensichtlich. In einem nächsten Schritt extrahiert der Experte mit seinen Klienten gemeinsam, welches die äusseren und inneren Faktoren sind. Ein äusserer Faktor kann beispielsweise die Arbeitswelt sein. Belastungen am Arbeitsplatz werden gemeinsam eruiert. Dies können objektivierbare Belastungen sein, die also für jede Person eine Belastung darstellen würden. Es können aber auch subjektive Belastungen sein. Wieviel Stresstoleranz eine Person in den verschiedenen Bereichen aufweist, sei sehr individuell. Ein typisches Beispiel seien zwischenmenschliche Probleme. Durch den häufig herrschenden Zeitdruck können Konflikte oft nicht mehr adäquat ausgetragen werden. Diese zwei Komponenten, zwischenmenschliche Probleme und hoher Zeitdruck, seien oft Belastungen, die

Stress verursachen. Die Gestaltung der Arbeitswelt habe einen grossen Einfluss darauf, wie der Experte weiter erklärte:

„Das ist in der heutigen Zeit natürlich mehr geworden. Auch dass man überhaupt nicht mehr so viele persönliche Kontakte hat, sondern dass mehr an digitaler Kommunikation stattfindet, das hat genau den gleichen Einfluss.“ (Experte, Z. 65-68)

Oft seien Personen in gewissen Lebensdomänen sehr stressresistent und in anderen nicht. Der Experte verwendet dazu das testologische Instrument RELIEF. Dieses beinhaltet in einem ersten Schritt eine Analyse der Arbeitswelt und in einem zweiten eine Analyse der Persönlichkeit und des Gesamtstressniveaus. Sind diese Schritte abgeschlossen, beginnt die **Lösungsfindung**. Hierfür orientiert sich der Experte teilweise an den Resultaten der Analyseinstrumente, wie beispielsweise an To-Do-Listen oder Handlungsempfehlungen, jedoch hauptsächlich anhand von Beispielen aus dem Coaching. Er legt in diesem Schritt seinen Fokus auf besonders schwierige Situationen seiner Klienten und nimmt den Blick anschliessend auf deren persönliche Bewertung der genannten schwierigen Situationen. Gemeinsam wird die Situation neu bewertet beziehungsweise umdefiniert. Dabei geht es um eine Veränderung der Haltung gegenüber Arbeitsaufgaben.

Da es sich bei den Klienten des Experten um klinische Fälle mit starken Entgrenzungen der verschiedenen Lebensdomänen handelt, fungiert die Psychotherapie als kognitiver Teil des Lernprozesses. Als Analogie nannte der Experte das folgende veranschaulichende Beispiel:

„Wie, wenn ein Architekt mit seinem Kunden die Architekturpläne anschaut und bespricht, das müssen wir noch etwas anders gestalten. Ich bin der Architekt, der sagt, so ist das Haus jetzt, und dann besprechen wir, wie das Haus aussehen müsste.“ (Experte, Z. 88-91)

Nebst dem, dass primär kognitiv gearbeitet wird, spielen auch Gefühle eine wichtige Rolle, da sie den entscheidenden „Motor“ darstellen. Letzten Endes gehe es um konkrete Handlungsanweisungen, welche die Leute dann in vivo bewusst anwenden können.

„Mit einer bewussten, ganz klaren Handlungsanweisung, dass sie beispielsweise, wenn jemand am Arbeitsplatz kommt und was von ihnen will, dass sie dann, bevor sie zusagen zuerst überlegen, wie müsste es sein, dass es mir wohl wäre dabei? Wie lang brauche ich für etwas?“ (Experte, Z. 100-102)

Häufig seien die Menschen so sozialisiert, dass sie nett sein und die Befehle ausführen wollen. Da gebe es das „in Frage stellen“ gar nicht. Es sei in Ordnung, Befehle auszuführen, jedoch sollten die Personen wissen, wo die eigenen Grenzen sind. Wo diese individuellen Grenzen gesetzt werden, das müsse ausprobiert werden. Die Klienten probieren das aus und bringen ihre neuen Erfahrungen wieder in die Therapiesitzungen, um gemeinsam zu analysieren. Sie seien oft erstaunt, wie problemlos das Abgrenzen und Nein-Sagen funktioniert.

Ein zentraler Punkt für die individuellen Lernprozesse zur Grenzziehung sei, dass sich die Menschen selbst oft sehr schlecht spüren. Sie hätten wenig Zugang zu ihren Gefühlen und Bedürfnissen. Daher rät der Experte zur Achtsamkeit und schickt die Klienten in solchen Situationen in Achtsamkeits-Trainings oder Meditationen. Teilweise lasse er sie das Zürcher-Ressourcen-Manual machen, ein assoziatives Instrument, das mit dem Unbewussten arbeitet.

Nebst dem typischen Lernprozess berichtete der Experte über einen seiner Extremfälle.

Die **Erziehung** habe einen Einfluss auf das erlernte Boundary Management einer Person.

Dies veranschaulicht das folgende Beispiel:

„Ein Extremfall ist beispielsweise ein Klient, der eine führende Funktion hat. Er hat sich ganz stark von sich selbst entfremdet. Er hatte eine starke Parentifizierung von seinem Vater her. Der Vater war sehr dominant und hatte seine Kinder sehr stramm erzogen. So hatte der Klient schon sein Leben lang gut gehorchen müssen und verstehen müssen, was andere gerade brauchen.“ (Experte, Z. 137-141)

Der Experte erzählte weiter, der Klient habe nie auf seine persönliche Grenzsetzung geachtet und diese nie erlernt. In vorliegendem Beispiel führte das zu einem Burnout. Der Betroffene würde momentan in der Therapie erlernen, wieder zu sich selbst zu finden und seine persönlichen Grenzen wahrnehmen zu können. In diesem Lernprozess müsse zuerst die Selbstempathie erlernt werden:

„Da arbeite ich auch manchmal mit Gedichten, bei denen es um Selbstliebe und Achtsamkeit geht. Das gebe ich dann zum Lesen und Anschauen, das hat Schlüssel-funktionen.“ (Experte, Z. 155-157)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass äussere Anforderungen, wie die Vereinbarkeit mit der Familie, eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Erlernen von Boundary Management erfordern. Bei einigen mobil-flexibel arbeitenden Personen haben Schlüsselmomente zu einem Lerneffekt geführt. Dies waren in vorliegender Stichprobe meist Erkenntnisse, die bei innerpsychischen Prozessen wie Reflexion von bestehenden Inkongruenzen eintraten. Auslöser dieses Reflexionsprozesses waren beispielsweise externe Inspirationen in Form gelesener Artikel, aber auch durch gestellte Anforderungen anderer. Einige kamen auch durch Einschränkungen im sozialen Umfeld oder durch negative Emotionen ins Reflektieren, wodurch empfundene Inkongruenzen besser wahrgenommen werden konnten. Im klinischen Bereich wird der Fokus mehr auf eine gemeinsame vertiefte Reflexion im Sinne einer Problemanalyse gelegt. Bei der Lösungsfindung nimmt

das Ausprobieren in beiden Settings einen wichtigen Teil ein und führt somit entweder zu einer erneuten Reflexion mit neuen Lerneffekten oder zum gewünschten Lernerfolg.

Um die erläuterten Ergebnisse besser einordnen zu können, soll das Zusammenspiel der vorherig beschriebenen Einflüsse und Prozesse in *Abbildung 6* visuell dargestellt werden. Dabei stellen die beige eingefärbten Felder die Lernprozesse selbst dar; einerseits bestehend aus dem zentralen Reflexionsprozess, andererseits aus dem Anpassungsprozess, der Ausprobieren und Umorganisieren beinhaltet und in Wechselwirkung mit dem Reflexionsprozess steht. Grün eingefärbt sind die Einflüsse auf die eigentlichen Lernprozesse. Diese Einflüsse bestehen aus Anforderungen, wie beispielsweise die verschiedenen Lebensdomänen, die unter einen Hut gebracht werden müssen. Diese Anforderungen haben einerseits einen Einfluss darauf, wie intensiv reflektiert werden muss. Andererseits beeinflussen sie auch Unterstützungsfaktoren, wie beispielsweise den Austausch, das soziale Umfeld oder die Führungsperson, was wiederum wechselseitige Auswirkung auf die Anforderungen haben kann. Die Unterstützungsfaktoren werden in Kapitel 5.2.3 mit der Beantwortung der dritten Fragestellung näher beleuchtet. Ein weiterer Einfluss auf die Lernprozesse stellt die bisherige Erfahrung dar, die sich durch jeden erneuten Reflexionsprozess und dessen ausgelöstes Anpassungsverhalten verändert.

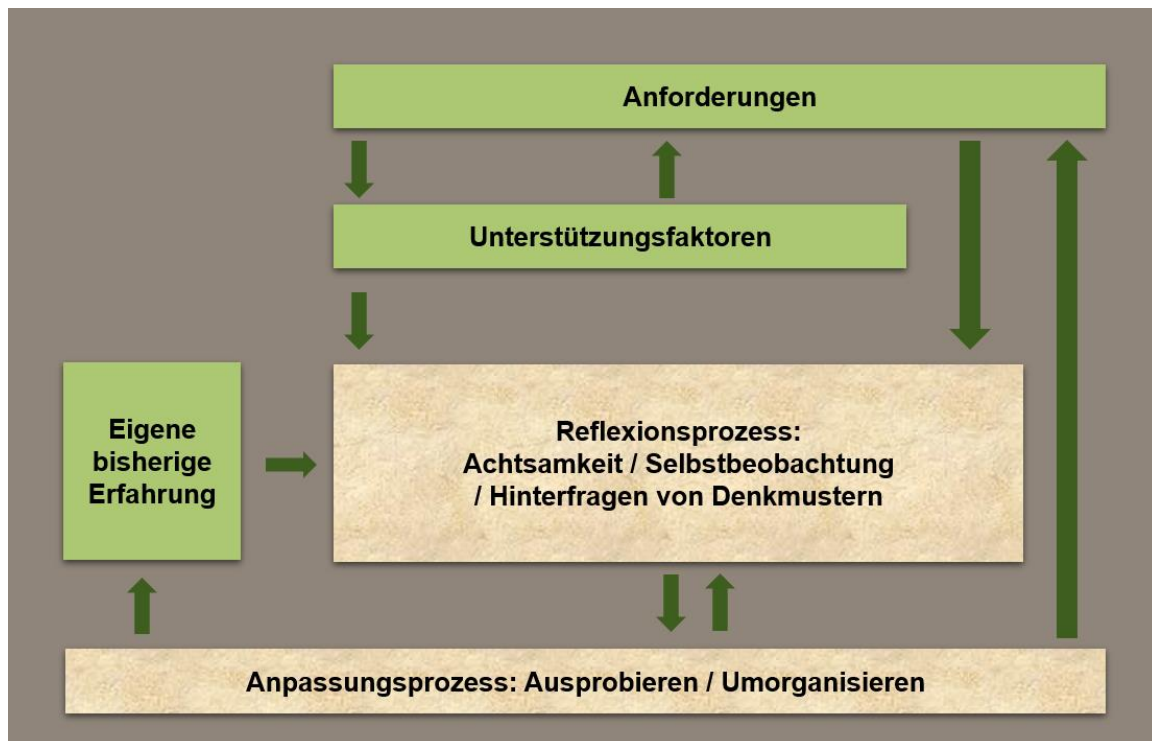


Abbildung 6: Zusammenspiel der Faktoren und Prozesse des Erlernens von Boundary Management (eigene Darstellung, 2019)

5.2.2 Fragestellung 2

- *Lassen sich Hinweise für translatives oder transformatives Lernen finden?*

Aus der Analyse der Stichprobe in Bezug auf translatives und transformatives Lernen ist ersichtlich, welche Personen lediglich Anteile von translativem Lernen aufwiesen und bei welchen auch Hinweise auf transformatives Lernen gefunden wurde. Einerseits entstand die Kategorie *Kombination von translativem und transformativem Lernen* und andererseits die Kategorie *Nur translatives Lernen*. Dadurch wurde deutlich, dass nicht jede Person Hinweise für transformatives Lernen aufwies. Dennoch zeigten sich Orientierungen, welche einzelnen Entwicklungsstufen zugeordnet werden konnten. Hinweise auf einen Stufenwechsel respektive für transformatives Lernen waren bei sechs Personen erkennbar. Für translatives Lernen liessen sich bei jeder teilnehmenden Person Hinweise finden. Vertiefter

wurde die Analyse unter Einbezug der Boundary-Typen. Unter den sechs Personen, bei denen Hinweise auf transformatives Lernen gefunden wurden, befanden sich alle drei Boundary-Typen zu gleichen Teilen. Unter den Personen, bei denen ausschliesslich translatives Lernen erkennbar war, befanden sich nur die Boundary-Typen Integrierer und Mischtyp. Die beiden einzigen Segmentierer der Gesamtstichprobe lieferten jeweils Hinweise auf eine Kombination von transformativem und translativem Lernen.

Transformatives Lernen

Zu Beginn der mobil-flexiblen Arbeitssituation mussten die befragten Individuen ihren persönlichen Orientierungsfokus finden. Genauer gesagt, suchten sie sich Komponenten, nach denen sie sich richten konnten. Gemeint sind damit beispielsweise Arbeitskollegen, Vorgesetzte, private Kollegen, das Leitbild der Firma oder auch innere Wertvorstellungen. Die genannten Orientierungen wurden im Folgenden nach den Entwicklungsebenen unterteilt.

Entwicklung auf der zwischenmenschlichen Ebene

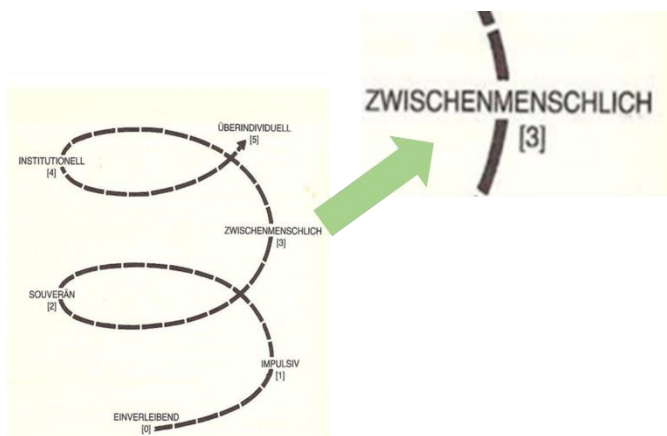


Abbildung 7: Zwischenmenschliche Ebene
(eigene Darstellung vgl. Kegan, 1994)

Eine Orientierung an der zwischenmenschlichen Ebene (*siehe Abbildung 7*) wurde oft genannt. So orientiert sich eine Person hauptsächlich an den Beziehungen, in denen sie gebraucht wird. Als die **Kinder** kleiner waren musste das Arbeitspensum reduziert werden. Mit zunehmendem

Alter der Kinder und höheren geschäftlichen Anforderungen wurde das Pensum erhöht.

Dies war kein Einzelfall, denn mehrere Interviewpersonen orientieren sich hauptsächlich an ihren kleinen Kindern.

Vergleiche mit **Arbeitskollegen** schaffen Vertrauen in sich selbst und in die eigene Arbeit. Einige Befragte passten ihre Arbeitsweise aufgrund von Vergleichen mit anderen an. Eine Person beobachtete wie die Arbeitskolleginnen und -kollegen arbeiten und orientierte sich daran. Wenn die anderen vom Zug aus arbeiten mache sie das auch. Wenn die anderen einen Zweit-Laptop und ein Zweit-Handy haben, schaffe sie das auch an.

Eine andere befragte Person ist froh darüber auf dem Handy keine Geschäfts-E-Mails bekommen zu können, da sie sich sonst verpflichtet fühlen würde, diese ständig zu bearbeiten. In der Freizeit berufliche E-Mails zu erhalten, verursachte bei einer anderen Interviewperson jeweils Krisen und stresste sie sehr. Mehreren interviewten Personen ist es wichtig, den Arbeitskolleginnen und -kollegen zu zeigen, dass sie im Homeoffice arbeiten und erreichbar sind.

Diverse Teilnehmende berichteten, im Unternehmen würden sich die Angestellten aneinander orientieren und sich darüber austauschen, wie sie das Homeoffice und die persönliche Abgrenzung handhaben. Dies empfinden sie als positiv, denn so können Rollen und Erwartungshaltungen geklärt werden.

Zu Beginn ihrer Homeoffice-Tätigkeit arbeitete eine Person auch während des ganzen Wochenendes. Als sie eine neue **Partnerschaft** einging, die ebenfalls Zeit beanspruchte, erlebte sie ihren persönlichen Schlüsselmoment und veränderte dadurch ihr Arbeitsverhalten:

„Weil ich am Samstagabend mit meinem Freund einen Film schaute und noch einen Antrag fertig gemacht habe dazu. Da hatte ich einen Schlüsselmoment, wo ich mich da am Laptop sitzen gesehen habe und mir gedacht habe: Jetzt spinne ich also! Dann habe ich ihn abgestellt und nahm mir dann mein Wochenende für

mich. Seit daher habe ich das Problem nicht mehr. Das war so ein Raus-Zoom-Perspektiven-Moment.“ (Person 8, Z. 401-407)

Entwicklung auf der institutionellen Ebene

Einige Aussagen konnten der institutionellen Ebene (siehe *Abbildung 8*) zugeordnet werden.

Dazu gehört beispielsweise die Aussage eines mobil-flexibel Arbeitenden, der ohne Vergütung weit über die vertraglich vereinbar-

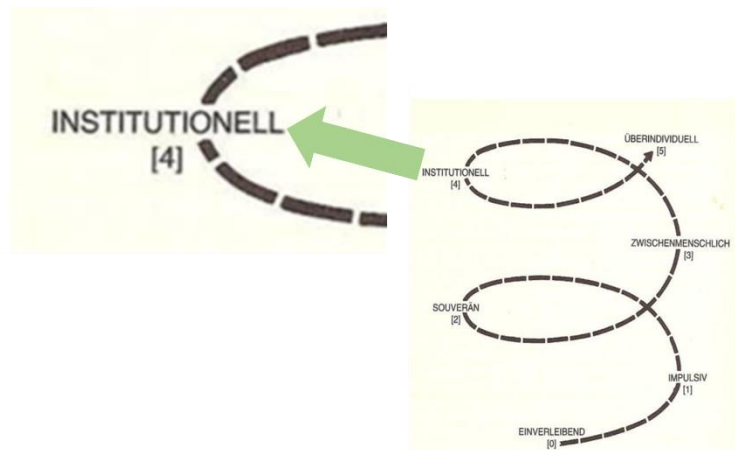


Abbildung 8: Institutionelle Ebene
(eigene Darstellung vgl. Kegan, 1994)

ten Stunden arbeitet. Er mache das gerne,

weil es ihn **persönlich weiterbringen**

würde.

Eine andere Person orientiert sich gemäss eigener Aussagen an sich selbst und ihren eigenen Bedürfnissen. Im Verlauf der Jahre habe sie herausgefunden, was sie brauche und dementsprechend verhalte sie sich. Auch eine andere Interviewperson berichtete über dasselbe: Sie richte sich allein nach **ihren Bedürfnissen** und bestimme alles selbst. Mehrere Personen orientieren sich beim Arbeiten und bei der persönlichen Abgrenzung an ihrem **eigenen Wohlbefinden** und am Bauchgefühl.

Während die einen Segmente direkt den vorher beschriebenen Ebenen zugeordnet werden konnten, beinhalten andere Segmente Anteile beider zentralen Ebenen, also der zwischenmenschlichen und der institutionellen Stufe. Somit kann davon ausgegangen werden, dass

sie sich direkt auf das Erlernen beziehen, da eine Entwicklung von einer Ebene zur nächsten immer auch Lernen beinhaltet. Die im Folgenden behandelten Hinweise für transformatives Lernen können also nicht einer spezifischen Stufe zugeordnet werden.

Hinweise für transformatives Lernen

Hinweise für transformatives Lernen wurden in einem möglichen Übergang in die nächsthöhere Entwicklungsstufe entdeckt. Sie kamen einerseits aus dem subjektiven Empfinden der Person selbst und andererseits liessen sich auch Rückmeldungen aus dem Umfeld der Teilnehmenden zuordnen.

Eigenes Empfinden

Eine allmähliche **Veränderung des Orientierungsfokus** wurde von einigen thematisiert. So orientierte sich beispielsweise eine Interviewperson anfänglich an den **Teamkollegen** und der Firmenkultur. Mit der Zeit begann sie zu hinterfragen, wie sie sich selbst am wohlsten fühlt und die eigenen Bedürfnisse befriedigt werden könnten. Inzwischen haben für die Person ihre eigenen **Werte** höchste Priorität. Alles andere, wie auch die Arbeit, wird zweitrangig und peripher organisiert.

Anfänglich orientierten sich zwei befragte Personen an den Bedürfnissen und Arbeitsweisen anderer, obwohl dies teilweise ihren persönlichen Bedürfnissen widersprach und sie stresste. Mit der Zeit wurde die eigene Haltung angepasst, wodurch das Arbeiten heute leichter fällt.

Ebenfalls wurden einige Segmente den in Kapitel 3.6 erläuterten Kriterien für transformatives Lernen zugeordnet, wie beispielsweise dem **Beziehungswandel**. Diverse befragte Personen berichten, das **Vertrauen** ihrer Vorgesetzten in sie sei mit der Zeit gewachsen.

„Und ich konnte mich dem Chef inzwischen schon genug beweisen, dass ich voll da bin, wenn er mich braucht, auch teilweise tagelang. Deshalb konnte ich mir das Vertrauen schon gut erarbeiten.“ (Person 16, Z. 218-220)

Ein anderer Interviewteilnehmer berichtete von anfänglichen Schwierigkeiten, da bei seinem Arbeitgeber mobil-flexibles Arbeiten eigentlich nicht gewünscht war. Er beschrieb:

„Ich hatte Mühe durchzubringen, dass ich Homeoffice machen kann. Das Vertrauen musste ich mir erarbeiten.“ (Person 17, Z. 150-151)

Eine Interviewte, die schon über 15 Jahre Erfahrung mit mobil-flexiblem Arbeiten hat, berichtete, bei **Veränderungen** brauche sie rund ein halbes Jahr, bis sie wieder einen für sie optimalen Umgang gefunden habe und ihre Arbeitsweise sowie ihr persönliches Boundary Management wieder als befriedigend empfinde. Ausgelöst wird diese Findungs-Phase beispielsweise durch veränderte Aufträge seitens des Arbeitgebers oder auch veränderte private Situationen, die einen neuen Umgang mit den individuellen Grenzen erfordern.

„Ich würde sagen, bis ich mich jeweils an neue Umstände angepasst habe, brauchte ich immer ca. ein halbes Jahr. Mit ausprobieren, verwerfen, anpassen, gründlich zu schauen, wo passt was, bis das alles gut funktioniert.“ (Person 12, Z. 83-86)

Rückmeldungen aus Umfeld

Auch zu einem weiteren Kriterium für transformatives Lernen, dem **Lebenswandel**, konnten Aussagen ermittelt werden. So berichtete beispielsweise ein junger Familienvater, seine Fußballkollegen hätten bei ihm eine Veränderung festgestellt, seit er mobil-flexibel arbeitet. Sie meinten, er hätte sich **weiterentwickelt** und sie würden es bewundern, wie er Familie und Beruf unter einen Hut bekomme. Auch seine Eltern hätten die Veränderung bemerkt, wie er beschrieb:

„Meine Eltern meinten zu mir, sie fänden ich sei im Kopf geordneter geworden, und besser organisiert, also auch im Privatleben. Sie würden mich gerade von einer neuen Seite kennenlernen.“ (Person 18, Z. 93-95)

Translatives Lernen

Das horizontale Lernen, was auch als translatives Lernen bezeichnet wird, liess sich in jedem Interview finden. Oft wurde beschrieben, dass die Personen Dinge **ausprobierten**, die sie gehört oder gelesen hatten. Auch hätten sie sich an eine neue **Routine gewöhnen** müssen, die mit etwas Übung fortlaufend besser funktionierte. Beim Erlernen des Boundary Managements in mobil-flexiblen Arbeitssituationen konnten die Teilnehmenden jeweils auf bereits **vorhandene Kompetenzen und Fähigkeiten** zurückgreifen.

Einige Interviewpersonen berichten, sie wären schon immer diszipliniert und pflichtbewusst gewesen, wodurch das Boundary Management beim mobil-flexiblen Arbeiten keine grosse Umstellung sei. Ihrer Meinung nach brauche es Disziplin, um produktiv mobil-flexibel arbeiten zu können. Diese Fähigkeit hätten sie schon in den Kinderschuhen mitbekommen und würden sie jetzt bei neuen Aufgaben anwenden.

„Ich denke, Disziplin ist etwas, dass man schon in der Erziehung mitbekommt. Und dann auch in der Schule. Und mein Jura-Studium hätte ich ohne Disziplin wohl auch nicht hinbekommen, ich brauchte eigentlich die Disziplin schon immer.“ (Person 17, Z. 141-144)

Das mobil-flexible Arbeiten wird von mehreren befragten Personen **als genau gleich empfunden** wie das Arbeiten in der Firma, mit der Ausnahme, dass man mit den Arbeitskollegen nur per Telefon sprechen kann. Verschiedene Befragte arbeiten nach der gleichen zeitlichen Struktur wie früher im Geschäft. Diese sei von Beginn an direkt auf das Homeoffice übertragen worden. Einiges musste von den Befragten **ingeübt** werden, beispielsweise

das Zurechtfinden an neuen Arbeitsorten oder immer zwei Handys dabei zu haben; das private und das Geschäftshandy.

Zudem wurde aus der eigenen **Erfahrung** gelernt, damit die Prioritätensetzung auch im mobil-flexiblen Arbeiten leichter gelingt. Ein Befragter mit langjähriger Berufserfahrung erzählte:

„Durch die Erfahrung kann ich eine gute Triage machen, was ist wichtig und was ist unwichtig.“ (Person 12, Z. 98-99)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass einige Teilnehmende über Merkmale der zwischenmenschlichen respektive der institutionellen Ebene verfügen. Hinweise auf transformatives Lernen wurden bei sechs Teilnehmenden gefunden. Diese erschlossen sich aufgrund eigener Empfindungen sowie auch aus Rückmeldungen des persönlichen Umfeldes der Teilnehmenden. Translatives Lernen wurde bei allen Befragten festgestellt. Das zeigte sich durch eingeübte Routinen, Ausprobieren oder Anwenden bereits vorhandener Kompetenzen und Fähigkeiten. Die Codemap in *Abbildung 9* visualisiert die beschriebenen Ergebnisse.

Codemap aus der Inhaltsanalyse
Hinweise auf translatives und transformatives Lernen

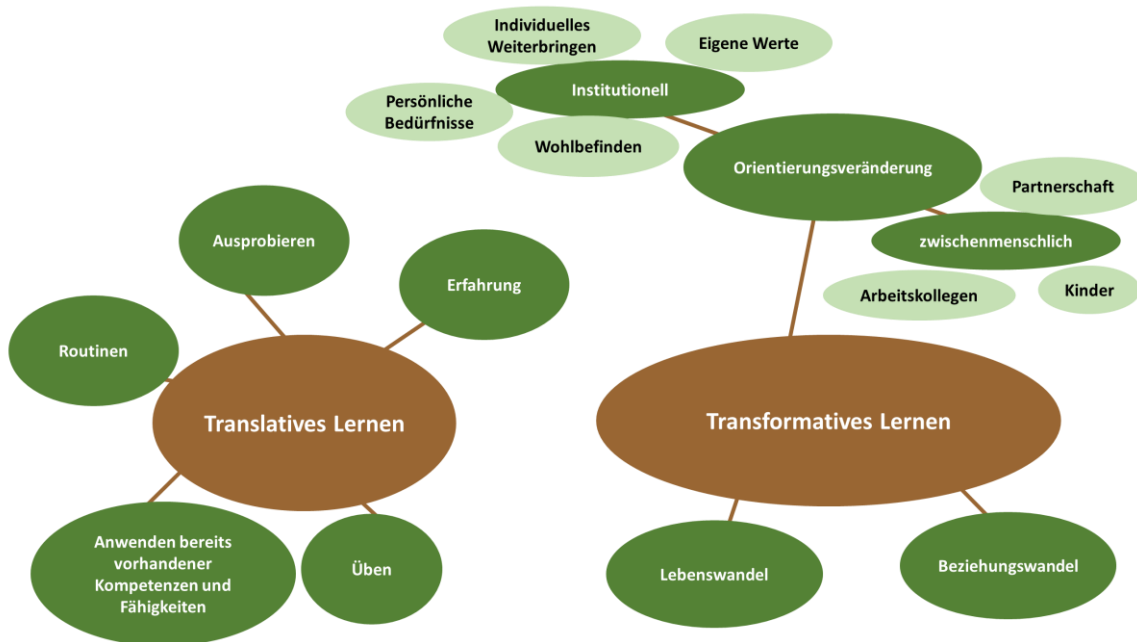


Abbildung 9: Translatives und transformatives Lernen (eigene Darstellung, 2019)

5.2.3 Fragestellung 3

- Was unterstützt mobil-flexibel Arbeitende in ihrer Lernentwicklung?

Aus den durchgeführten Interviews und Fokusgruppen gehen verschiedene unterstützende Faktoren hervor, welche in *Abbildung 10* visualisiert werden. Eine Analyse, welche Faktoren von welchen Boundary-Typen genannt wurden ergab, dass alle Hauptkategorien gleichermaßen von Integrierern und Mischtypen genannt wurden. Die befragten Segmentierer betonten lediglich die Kategorien *Führung*, *Austausch*, *soziales Umfeld* und *familiäre Grenzen*.

Die Darstellung der Ergebnisse zu obiger Fragestellung orientiert sich stark an den induktiv gebildeten Auswertungskategorien, die in folgender Codemap veranschaulicht und im darauffolgenden Text beschrieben werden.



Abbildung 10: Unterstützungsfaktoren für das Erlernen von Boundary Management aus Sicht mobil-flexibel Arbeitender (eigene Darstellung, 2019)

Die verschiedenen Kategorien werden im Folgenden autark voneinander beschrieben, da sie jeweils eigenständige Ressourcen darstellen und nur begrenzt voneinander abhängig sind, respektive auch unabhängig voneinander existieren können.

Hintergrundinformationen zu haben, sei es durch das Studium oder durch gelesene Literatur, wird von mehreren Interviewpersonen als hilfreich erlebt, da die mobil-flexibel Arbeitenden so auf Dinge aufmerksam geworden sind, die vorher nicht in solcher Form bewusst waren. Zudem fühlen sich befragte mobil-flexibel Arbeitende durch gelesene Artikel in Zeitungen oder im Internet in ihrer Arbeitsweise bestätigt. Diese empfundene Bestätigung wie auch die empfundene Inspiration würden als Stützen dienen.

„Es hat mir schon geholfen, dass ich diese Dinge weiss, wie man das besser gestalten kann. Das heisst nicht, dass ich das schon so umsetze, aber ich kann es so halt eher versuchen.“ (Person 9, Z. 176-178)

Ebenfalls als inspirierend und hilfreich kann Führung erlebt werden, insbesondere wenn Führungspersonen den Angestellten das mobil-flexible Arbeiten und eine gute Work-Life-Balance vorleben. Die Unterstützung der vorgesetzten Person sei enorm hilfreich, beispielsweise wenn Angestellte durch ihre familiäre Situation flexibel arbeiten und in der Folge nicht mehr physisch an Teammeetings teilnehmen können. Eine Teilnehmende beschrieb ihren Vorgesetzten als Vorbild, von dessen Boundary Management sie einiges lernen konnte:

„Momentan habe ich einen Chef, der das auch richtig vorlebt mit dem mobil-flexiblen Arbeiten, und auch dass das Privatleben mit etwaigen Familienangelegenheiten [...] immer Priorität hat.“ (Person 13, Z. 102-104)

Weitere Teilnehmende berichten ebenfalls davon, dass ihre vorgesetzte Person eine Vorbildfunktion für sie hätte. Eine Befragte kenne weibliche Führungspersonen, die für sie Vorbilder im Sinne eines guten Boundary Managements seien. Es mache ihr Mut zu sehen, wie es andere Frauen in ihren Kaderfunktionen schaffen, Familienleben und Arbeit erfolgreich miteinander zu vereinbaren. Das stärke ihr Selbstvertrauen und die Zuversicht, dass ihr das auch gelingen werde.

Nicht nur die vorgesetzte Person selbst, sondern auch die Tatsache, dass die mobil-flexible Arbeitsweise von allen Führungsebenen getragen wird, fliessen in die unterstützende Empfindung der Befragten ein. Eine Angestellte einer internationalen Firma beschrieb, dass regelmässig **Mitarbeitenden-Befragungen** gemacht würden, die neue Diskussionen im Team anregen. Sie fühle sich dadurch in ihren persönlichen Lernprozessen unterstützt.

Während die unterstützende Wirkung der Mitarbeitenden-Befragung über die gesamte Stichprobe hinweg nur einmal genannt wurde, wurde **Vertrauen** von allen Befragten als wichtiger Grundbaustein für eine gut funktionierende mobil-flexible Arbeit genannt. Das Vorleben der flexiblen Arbeitsbedingungen durch den Vorgesetzten und sein entgegengebrachtes Vertrauen werden von den Befragten als zentral erlebt. Daneben wird auch das eigene Vertrauen in sich selbst als grosser positiver Einfluss empfunden wie auch das Vertrauen in Arbeitskolleginnen und -kollegen und Vorgesetzte.

„Was ich sehr relevant finde, ist das Vertrauen. Einerseits in sich selbst, das Selbstvertrauen, ich mache einen guten Job, ich kenne mich aus und andererseits das Vertrauen in die Arbeitskollegen und Führungspersonen, das macht extrem viel aus. Das hat einen riesen Einfluss, ob das mobil-flexible Arbeiten als angenehm oder belastend empfunden wird.“ (Person 13, Z. 265-269)

Die Arbeitskollegen wurden nicht nur hinsichtlich des Vertrauensverhältnisses thematisiert. Auch der gegenseitige **Austausch** über Erfahrungen im Homeoffice wird von einigen Befragten als unterstützend empfunden. So wurde einer mobil-flexibel Arbeitenden beispielsweise klar, dass die anderen auch einen guten Job machen, obwohl sie nicht zu den üblichen Zeiten arbeiten. Zudem erleichtere dieser Austausch verschiedenen Befragten, ihre Arbeitszeit besser zu planen. Im Gespräch mit Teammitgliedern wurde klar, dass alle die ähnlichen Probleme hatten, was geholfen habe. In Situationen, in denen die Abgrenzung von Privatem und Geschäftlichem als schwierig erlebt wird, helfe eine Supervision, wie eine Befragte erzählte, die als Coach arbeitet:

„Supervision hilft, wenn ich's gar nicht mehr aushalte. Und ich weiss ja eigentlich, ich kann jetzt gerade eh nichts machen.“ (Person 7, Z. 199-200)

Nebst diesem Austausch werden auch Rückmeldungen aus dem privaten **sozialen Umfeld** sehr geschätzt. Dadurch würden sich die Befragten bewusst, wie sie sich allenfalls verändern. Das Umfeld habe bei einer Person nachgefragt, ob sie sich in den flexiblen Strukturen wohl fühle. Erst dadurch habe sie ihr eigenes Wohlbefinden im Zusammenhang mit der Arbeit reflektiert. Dieser Hinweis wurde als hilfreich erlebt.

Auch die Familie stellt einen Teil des privaten sozialen Umfelds dar, allerdings wies die Stichprobe bezüglich **familiärer Grenzen** konträre Meinungen auf. Einige Befragte berichten, dass die Grenzziehung durch das Gründen einer Familie viel schwieriger geworden sei, denn die Prioritäten hätten sich in Richtung Familie verschoben. Zudem können sich Befragte bei der Arbeit im Homeoffice weniger konzentrieren. Das Arbeiten im Homeoffice, während die Kinder im Haus sind, sei extrem schwierig, manche nennen es unmöglich. Dem gegenüber stehen einige Befragte, welche die familiären Grenzen als unterstützend betrachten. Eine Befragte erzählte, ihr Kleinkind ermögliche es ihr nicht, zuhause zu arbeiten. Dafür sei sie sehr dankbar, denn so bekomme sie durch das Kind eine klare Grenze gesetzt. Eine andere Interviewperson ist der gleichen Meinung, ihre Kinder sind jedoch inzwischen schon älter. Sie meint dazu:

„Ich empfinde es als hilfreich, wenn eine Struktur besteht, die mir auch meine Freizeit etwas sichert. Da haben mir bisher extern gesetzte Grenzen geholfen. Beispielsweise, dass die Kinder mich brauchten, da konnte ich unmöglich nebendran Homeoffice machen.“ (Person 11, Z. 174-177)

Während teilweise bereits Grenzen extern vorgegeben werden (wie beispielsweise durch das soeben genannte Zitat), werden von den meisten Befragten auch selbst **eigene Regeln** bezüglich der Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatleben aufgestellt. Diese sind sehr unterschiedlicher Natur. Drei befragte Personen haben bei sich zuhause **Familien-Regeln**

aufgestellt, welche in Diskussionen am Familientisch entstanden sind und bei zwei Teilnehmenden sogar schriftlich festgehalten wurden. Sie sollen ein ungestörtes Arbeiten im Homeoffice ermöglichen. Diese Regeln durchzusetzen sei essentiell und erfordere Disziplin von allen Familienmitgliedern. Auch die Rollenklärung und das Besprechen der Erwartungen in der Familie bezüglich Homeoffice-Arbeit sei wichtig. Regeln seien erforderlich, wenn mobil-flexibel Arbeitende im Homeoffice arbeiten und durch das Kind und den Partner beziehungsweise die Partnerin nicht gestört werden dürften. Dies erfordere von allen Beteiligten Disziplin. Ein Teilnehmer berichtete über die Notwendigkeit, nicht nur für die Kinder Regeln aufzustellen, sondern auch gegenüber der Partnerin. Er beschrieb die Situation, welche zur Einführung der Regeln geführt habe:

„Dann denkt meine Frau: du bist ja zuhause, dann kannst du ja jetzt auch mal was machen. Sie wollte mich dann anfänglich immer in ihre Alltagsaufgaben integrieren, aber das geht nicht, ich muss arbeiten. Auch die Kinder haben das nicht gesehen, sie dachten es sei alles gleich wie, wenn Samstag oder Sonntag wäre.“ (Person 4, Z. 248-251)

Personen ohne Kinder berichteten, dass sie das eigene Verhalten nach Feierabend anpassen mussten. Früher hätten sie spät abends jeweils geschaut, was es am nächsten Tag bei der Arbeit zu tun gibt, doch mit der Zeit hätten sie sich das abgewöhnt und würden den Feierabend bewusst geniessen.

Rund die Hälfte der befragten Personen berichtete über eigens eingeführte **Telefon-Regeln**. So würden Anrufe ausserhalb der üblichen Arbeitszeiten nicht beantwortet. Zudem werde nur zurückgerufen, wenn der Anrufer oder die Anruferin aufs Band gesprochen haben. Die aufs Band gesprochenen Nachrichten ermöglichten eine Priorisierung der Anliegen.

Als positiv werde das Setzen eigener **Zeit-Regeln** erlebt, beispielsweise an welchen Tagen oder zu welchen Zeiten nicht gearbeitet wird. Auch eine strukturierte Zeitplanung wird nach Aussagen mehrerer Befragten geschätzt.

Von einigen mobil-flexibel Arbeitenden wurde genau reflektiert, wann welche Aufgabe für sie am passendsten sei und zeitlich am meisten Sinn mache. Auch bezüglich Wohlbefinden wurden Schlüsse gezogen, wie der Arbeitstag bestmöglich organisiert werden könne. Nach einigen Reflexionen sei die Struktur der Homeoffice-Tage jeweils angepasst worden. So führen mehrere Befragte morgens in der Regel andere Aufgaben aus als nachmittags. Zeitliche Vorgaben werden auch in eigens kreierte **Arbeitsplänen** festgehalten. Darin integriere Prioritätenlisten werden als hilfreich empfunden, da sie den mobil-flexibel Arbeitenden Struktur geben und auch Freizeit sichern würden. Eine Befragte plant sich fix in ihrem Arbeitstag Übungen ein, wie sie beschrieb:

„Ich brauche das, dass ich auch zwischendurch mal kurz eine Yoga-Übung machen kann, und mich dadurch wieder besser konzentrieren kann.“ (Person 3, Z. 427-429)

Positive Selbsterfahrung helfe mental, da beim Zurückschauen und Reflektieren ersichtlich werde, dass mit den flexiblen Arbeitszeiten ein gutes Resultat erreicht wurde. Zudem brächten interne Jobwechsel einen Überblick über die verschiedenen Arbeitsgebiete, was dazu führte, dass herantretende Anliegen besser eingeordnet und priorisiert werden könnten. Dies ermögliche ein entspannteres Arbeiten. Eine Interviewperson beschrieb, wie sie jeweils die Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben mental zieht und sehr positive Erfahrungen damit gemacht habe. Wenn ein Fall aus der Arbeit sie im Privaten belaste, dann stelle sie sich immer ein rotes Stop-Signal vor. Das funktioniere sehr gut. Ansonsten helfe ihr auch die bildliche Vorstellung:

„Das hier ist mein Raum und das Thema ist draussen“ (Person 7, Z. 195)

Mit diesen imaginativen Vorstellungen könne sie sich selbst helfen, fehlende Abgrenzung wiederaufzubauen.

Diese positive Selbsterfahrung deckt sich teilweise auch mit Aussagen des Experten bezüglich Achtsamkeitsübungen und Selbsthypnose. Doch zuerst soll die Codemap in *Abbildung 11* einen Überblick über die vom Experten genannten unterstützenden Faktoren hinsichtlich des Erlernens von Boundary Management bieten.

Codemap aus der Inhaltsanalyse (Experteninterview)

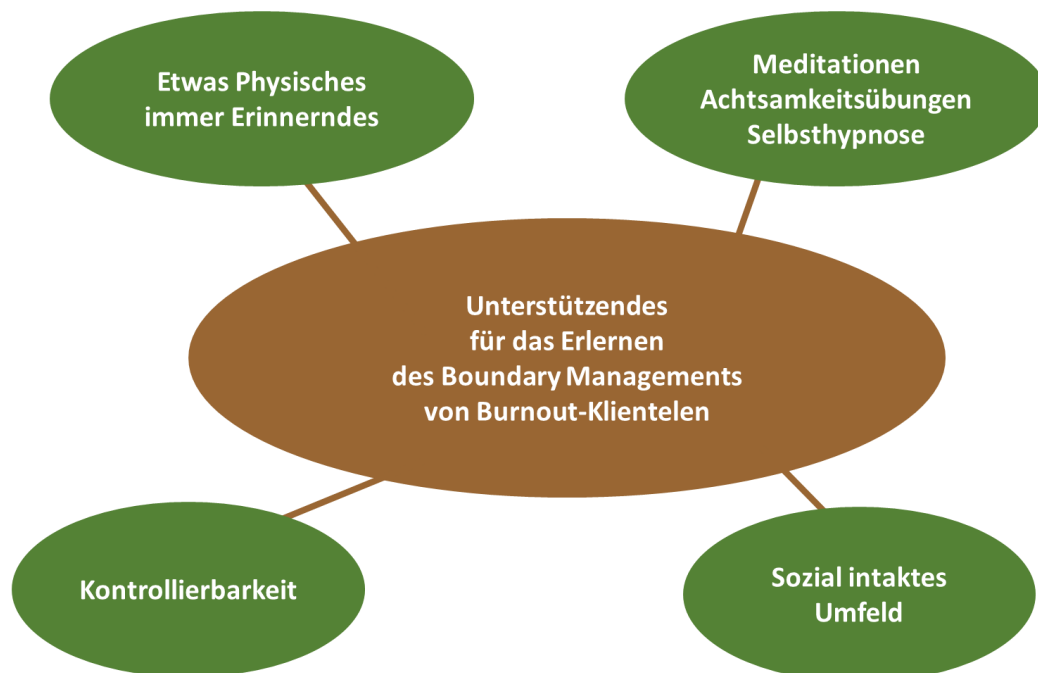


Abbildung 11: Unterstützungsfaktoren für das Erlernen von Boundary Management aus Sicht des Experten (eigene Darstellung, 2019)

Im Kontrast zu den befragten mobil-flexibel Arbeitenden wird im Folgenden darauf eingegangen, was in klinischen Fällen bei Entgrenzung als unterstützend erlebt wird. Wie vorangegangen von einer mobil-flexibel arbeitenden Person beschrieben, würden imaginative Abgrenzungen helfen, fehlende Abgrenzung mental wiederaufzubauen. Ähnliches spiegelt sich aus dem Experteninterview wider. Der Experte betonte, **Meditationen**, **Achtsamkeitsübungen** und **Selbsthypnose** würden den Klientelen helfen, wieder den Zugang zu

sich selbst und den eigenen Bedürfnissen zu lernen. Das erst ermögliche eine bewusste Grenzziehung zwischen Arbeit- und Privatleben.

Dr. med. Andreas Canziani sieht im mobil-flexiblen Arbeiten eine wertvolle Ressource für die Arbeitnehmenden, wie er mit folgenden Worten beschrieb:

„Das Gefühl der Kontrollierbarkeit der eigenen Arbeit kann gesteigert werden und das ist eine Ressource zur Prävention von Burnout-Entwicklungen, die Kontrollierbarkeit der Arbeit.“ (Experte, Z. 200-202)

Die mögliche **Kontrollierbarkeit** der Arbeit erfordere aber die Selbstkompetenz, dass Arbeitnehmende damit umgehen können. Dies sei leider oft nicht der Fall. Zudem seien auch Unternehmen damit nicht selten überfordert, da diese nicht mehr über die völlige Kontrolle ihrer Angestellten verfügen. In Fällen, in denen über die nötigen Kompetenzen seitens Angestellter wie auch seitens des Unternehmens verfügt werde, unterstütze das die mobil-flexibel Arbeitenden:

„Längerfristig gesehen, dass die Mitarbeitenden so arbeiten können, dass es ihnen wohl ist dabei, dass sie auch weniger Krankheitsausfälle haben dabei. Das heisst es kann ein aktiver Beitrag sein, dass die Leute glücklicher und zufriedener werden dabei.“ (Experte, Z. 209-211)

Auf dem Weg aus dem Burnout herauszufinden, um so wie er nannte *glücklicher und zufriedener* zu werden, helfe seinen Klienten, etwas festhalten zu können. Sie bräuchten **etwas Physisches, etwas immer Erinnerndes**. Dies könne beispielsweise ein Schlüsselanhänger mit einem bestimmten Symbol sein. Welches Symbol das ist, werde gemeinsam in der Therapie herausgefunden.

„Denn sonst ist das wie ein Tsunami und dann ist das alles wieder weg. Sie brauchen Ideen, einfach etwas, ein Bildchen, ein Foto, ein Gedicht, das sie aufhängen können, ein Mantra sozusagen.“ (Experte, Z. 161-163)

Es helfe den entgrenzten Personen, so der Experte weiter, wenn sie etwas lesen können. Häufig sei das ein einzelner Satz, der aus den Therapie-Gesprächen hervorgehe. Manchen helfe es, wenn sie sich eine intensiv vorgestellte Idealsituation in zwei Sätzen zusammengefasst aufschreiben und sich diese an den Bildschirm kleben. So würden sie diese mindestens einmal täglich anschauen, was eine Umkonditionierung bewirken könne. Dies sei wichtig wie der Experte weiter beschrieb, denn:

„Die Leute haben sich wegekonditioniert von ihren eigenen Bedürfnissen, weil sie immer müssen und tun und tun, ohne im Einklang mit sich selbst zu sein. Und oft auch ohne den Sinn dahinter zu sehen. Denn irgendwann gibt es auch eine Sinn-Entleerung in der Burnout-Entwicklung. So nach dem Motto: Ich mache es jetzt einfach, ich muss ja mit irgendwas mein Geld verdienen.“ (Experte, Z. 175-179)

Wie auch schon von der befragten Stichprobe genannt wurde, sei das private soziale Umfeld ein wichtiger Einflussfaktor auf das erfolgreiche Erlernen seines persönlichen Abgrenzungsverhaltens. Auch gemäss Experte wirke ein **sozial intaktes Umfeld** als unterstützend für die Klienten in ihrem Lernprozess, denn diese würden oft Entgrenzungen erleben, die ihren Ursprung nicht am Arbeitsplatz hätten. So komme es vor, dass als Auslöser für Depressionen und Anpassungsstörungen gescheiterte Beziehungen oder Probleme mit den Eltern fungieren, sodass dieses Stresslevel in andere Bereiche überschwappt.

„Und in Bezug auf die Arbeitsleistung findet dadurch natürlich eine Qualitätsverschlechterung statt, die Personen können nicht mehr das gleiche leisten unter Stress. Denn unter Stress ist man nicht mehr gleich leistungsfähig, man kann nicht

mehr gleich gut Priorisieren, die Konzentration und die allgemeine Aufmerksamkeit leidet, weil die Patienten so fokussiert sind auf den Stress.“ (Experte, Z. 79-83)

Als Unterstützung empfiehlt Dr. med. Andreas Canziani, dass Personen, die neu beginnen mobil-flexibel zu arbeiten, eine zielführende Anleitung erhalten sollten, auf was sie achten müssen. Darin enthalten seien Verhaltensregeln, wie beispielsweise das Homeoffice abzuschliessen, wie wenn man das Büro verlassen würde. Zudem sollte genügend Mittagszeit eingeplant werden; mindestens 45 Minuten. Auch zu überlegen sei, wie man mit privaten Telefonen während der Arbeitsphase umgeht. Eine Beratung zur Optimierung der Work-Life-Balance und präventiv zum Schutz vor Burnout sei für mobil-flexibel Arbeitende sehr empfehlenswert, denn dadurch könne eruiert werden, wo es noch Verbesserungsbedarf gibt.

Vorgesetzten von mobil-flexibel arbeitenden Personen rät er, mindestens beim jährlichen Mitarbeitenden-Gespräch ein Interview zur Work-Life-Balance zu führen. Dadurch würde der oder die Vorgesetzte wichtige Hinweise und Feedbacks erhalten, die es ermöglichen, Anpassungen an die Anforderungen am Arbeitsplatz vorzunehmen.

6 Diskussion und Interpretation

In diesem Kapitel soll diskutiert werden, inwiefern sich das methodische Vorgehen bewährt hat und wie die Ergebnisse zu interpretieren sind. Mögliche Gestaltungsvorschläge für mobil-flexibel Arbeitende runden dieses Kapitel ab.

6.1 Reflexion methodisches Vorgehen

Insgesamt hat sich das methodische Vorgehen für die vorliegende Master-Thesis überwiegend als zielführend erwiesen. Die Fragestellungen konnten weitestgehend beantwortet werden. An dieser Stelle wird das methodische Vorgehen kritisch reflektiert und auf allfällige Optimierungsmöglichkeiten für künftige Forschung eingegangen.

Das Vorgehen im Sinne der Grounded Theory mittels eines Theoretical Samplings stellte sich als anspruchsvoll, zeitaufwändig, aber zugleich auch als gehaltvoll und zu den Fragestellungen passend heraus. Nur so war es möglich, eine solch breite Varietät an Branchen, Arbeitssituationen, Familienkonstellationen und Ansichten zu erforschen. Darunter waren von einer selbständigen Ärztin mit erwachsenen Kindern bis hin zu Familienvätern mit kleinen Kindern, jedoch auch kinderlose, junge und ältere Personen sowie Personen aus regionalen Unternehmen, Startups, aber auch aus grossen internationalen Firmen vertreten. Auch das mobil-flexible Arbeiten wurde sehr unterschiedlich praktiziert, sei es im Homeoffice, in einem Coworking-Space, vom Café oder vom Zug aus. So war es möglich, eine Reichhaltigkeit an unterschiedlichen Lernerfahrungen zu generieren. Eine Einschränkung stellt allerdings die erschwerte Beantwortung der ersten Fragestellung, *wie mobil-flexibel Arbeitende ihre Boundary Management-Taktiken erlernen*, dar. Was bei der Erhebung sowie auch bei der Analyse auffiel, war die Tendenz, dass in der Datenerhebung hauptsächlich darüber gesprochen wurde, *was* gelernt wurde, und nicht darüber, *wie* es erlernt wurde.

Insbesondere in den Fokusgruppen entwickelten sich Dynamiken, die es extrem erschwerten, dem *Wie* auf den Grund zu gehen, da es von Erfahrungen, *was* alles gelernt wurde nur so sprudelte. Eine weitere Schwierigkeit der Fokusgruppen bestand darin, dass einige Teilnehmende kurz vor dem Termin abgesagt hatten, sodass es sogar passierte, dass in einer Fokusgruppe nur zwei Teilnehmende erschienen, was für eine Fokusgruppe gemäss bestehender Literatur nicht optimal ist (vgl. Bortz & Döring, 2006).

Die Grounded Theory ermöglichte einen Methodenwechsel nach den ersten drei Fokusgruppen hin zu Einzelinterviews. Dies bot den Mehrwert, dass viel intensiver nachgefragt und jeweils auf eine bestimmte Lernerfahrung fokussiert werden konnte. So konnte jeweils ein erlerntes Thema nach dem anderen in allen Facetten beleuchtet werden. Dennoch scheinen den Befragten ihre innerpsychischen Lernprozesse wenig bewusst zu sein, da sie nicht genau benennen konnten, wie bei ihnen das Erlernen der Boundary Management-Taktiken ablief. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass das für sie Ersichtliche relevanter erscheint und somit in den Gesprächen mehr Gewicht einnahm. Dies alles könnte mit dazu geführt haben, dass bei der Beantwortung der Hauptfragestellung mit dem Fokus auf die Frage *WIE* gelernt wurde auch die Frage *WAS* erlernt wurde immer etwas mitschwang.

Da dieses Feld noch sehr unerforscht ist, würde es sich allenfalls für weitere Forschung anbieten, mehr Experten zu Wort kommen zu lassen. Reflektierend würde es sich für eine zukünftige Studie anbieten, diese mit Lehrern durchzuführen, da sich diese womöglich bereits intensiver mit Lernprozessen im Allgemeinen auseinandergesetzt haben und die Tätigkeit *Unterrichtsvorbereitung* teilweise auch mobil-flexibel ausführen. Im Nachhinein erscheint deshalb die Branchenvarietät nicht mehr so entscheidend, vielmehr würde den Reflexionsfähigkeiten und Kenntnissen über die eigenen innerpsychischen Prozesse der Befragten Beachtung geschenkt werden.

Die Fragestellung nach Hinweisen für translatives und transformatives Lernen konnte durch die Fokusgruppen und Interviews beantwortet werden. Anhand der mittels Literaturrecherche gefundenen Theorien und Kriterien konnte in einzelnen Fällen transformatives Wachstum festgestellt werden. Für eine genaue Analyse, wo sich welche Person in ihrer Entwicklung exakt befindet, soweit das überhaupt wissenschaftlich möglich ist, wäre wahrscheinlich das Subject-Object-Interview nötig (vgl. Kegan & Lahey, 2009).

6.2 Diskussion Ergebnisse

Durch die tendenzielle Zunahme mobil-flexibler Arbeit gewinnt dieses Forschungsgebiet an Relevanz, betrifft es doch aktuell schon rund 1.8 Millionen Erwerbstätige in der Schweiz (Weichbrodt et al., 2016). Somit rückt auch Boundary Management und dessen Erlernbarkeit in den Fokus. Mittels der soeben diskutierten unterschiedlichen Erhebungsmethoden war es möglich das Erlernen des Boundary Managements genauer zu erörtern. Dieses bislang unerforschte Themengebiet wurde durch Befragungen von insgesamt 18 Personen sowie eines Psychiaters, der als Experte fungierte, untersucht. So können in vorliegender Master-Thesis erstmals Aussagen darüber gemacht werden, wie mobil-flexibel Arbeitende ihre Boundary Management-Taktiken erlernten. Um einen Überblick zu gewähren, wird an dieser Stelle eine tabellarische Zusammenfassung der Ergebnisse dargestellt (siehe *Tabelle 3*). Anschliessend werden die Ergebnisse der einzelnen Fragestellungen diskutiert.

Tabelle 3: Ergebnisse im Überblick

Fragestellung	Kurzantwort
Wie haben mobil-flexibel Arbeitende ihre Boundary Management-Taktiken erlernt?	Abhängig von den Anforderungen und den davon beeinflussten Unterstützungsfaktoren erfolgte das Lernen intensiver oder weniger intensiv. Der Lernprozess besteht bei vorliegender Stichprobe einerseits aus Innerpsychischen Prozessen (Reflektieren, Hinterfragen, Umdenken, Selbstbeobachtung) und andererseits aus Anpassungsprozessen (Ausprobieren, Umorganisieren). In diesem Zusammenspiel (<i>Abbildung 6</i>) werden die innerpsychischen Prozesse von Erfahrungen beeinflusst.
Lassen sich Hinweise für translatives oder transformatives Lernen finden?	Hinweise für translatives Lernen wurden bei allen Befragten gefunden. Dies äusserte sich durch Ausprobieren, Routinen, Anwenden von früher erlernten Kompetenzen und Fähigkeiten sowie durch Üben. Ein Drittel der Interviewten berichtete zudem über transformativ Lernprozesse in Form eines veränderten Orientierungsfokus, eines Beziehungswandels durch gewachsenes Vertrauen und Rückmeldungen aus dem Umfeld hinsichtlich des eigenen Lebenswandels.
Was unterstützt mobil-flexibel Arbeitende in ihrer Lernentwicklung?	Die Lernentwicklung der Befragten wurde durch verschiedene Faktoren unterstützt: Führung, Austausch, soziales Umfeld, familiäre Grenzen, eigene Regeln, eigene Arbeitspläne, positive Selbsterfahrung und Hintergrundinformationen . Der Experte betonte die Wichtigkeit des sozialen Umfeldes ebenfalls und ausserdem die Kontrollierbarkeit der Arbeit, Achtsamkeits- und Meditationsübungen sowie etwas Physisches , das die Klientelen daran erinnert, nicht in alte Muster zurückzufallen.

Wie haben mobil-flexibel Arbeitende ihre Boundary Management-Taktiken erlernt?

Als spannend stellte sich in vorliegender Untersuchung heraus, dass bereits alle befragten Personen bezüglich des Abgrenzungsverhaltens empfundene Unstimmigkeiten oder, nach Kreiner et al. (2009) *Inkongruenzen*, erfuhren. Diesen versuchten sie anschliessend mittels Reflexionen bezüglich ihrer Boundary Management-Taktiken entgegenzuwirken. Wie intensiv diese Inkongruenzen wahrgenommen und somit das Erlernen dieser Boundary Management-Taktiken erfordert wurde, war sehr individuell. Es konnten zwar keine Unterschiede bezüglich Boundary-Typen oder Geschlecht gefunden werden, jedoch stellten sich die **Anforderungen** an die Person als Einfluss auf die Intensität des Boundary Managements heraus. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass es auf die Anforderungssituation ankommt, wie sehr eine Person durch die verschiedenen Lebensdomänen gefordert wird und dadurch ein kongruentes Boundary Management braucht. Dem Kontext kommt daher ein bedeutender Einfluss zu. So zeigte sich bei der Analyse, dass Personen mit Kinderbetreuungsaufgaben im Vergleich zu kinderlosen Befragten sehr oft intensiver reflektieren, ausprobieren und hinterfragen. Die intensive Auseinandersetzung, die bei mobil-flexibel arbeitenden Eltern gefunden wurde bezieht sich spannenderweise auf die physische, verhaltensbasierte und kommunikative Taktik, nicht aber auf die zeitliche. Es zeigte sich, dass die befragten Eltern nur wenig Einfluss auf die zeitlichen Boundary Management-Taktiken haben. Es wäre denkbar, dass sie dadurch intuitiv das Erlernen der physischen, verhaltensbasierten und kommunikativen Taktiken intensivieren, um so die nicht beeinflussbaren zeitlichen Parameter zu kompensieren.

Es lässt sich durch die Ergebnisse die Folgerung aufstellen: Je mehr Lebensbereiche unter einen Hut gebracht werden müssen, desto stärker wird ein kongruentes Boundary Management benötigt. Diese Vermutung bestätigte auch der Psychiater Dr. med. Andreas Canziani

im Experteninterview. Er erklärte, dass Personen, die vieles gleichzeitig stemmen würden und in den verschiedenen Lebensbereichen stark gefordert seien, eher zu Burnouts und einer damit verbundenen Entgrenzung aller Lebensbereiche neigen würden.

Weitere Hinweise in diese Richtung sind in der Literatur zu finden, da insbesondere von mobil-flexibel Arbeitenden ein hohes Mass an Eigenverantwortung und Reflexion erwartet wird und diese für ihren beruflichen Erfolg und ihr individuelles Weiterkommen selbst verantwortlich sind (vgl. Lerch, 2016; Zeuner, 2004). Die erforderlichen Selbstkompetenzen in so vielen unterschiedlichen Bereichen werden gemäss Lerch (2016), wie in Kapitel 3.3 beschrieben, stark mit einer Entgrenzung von Arbeit und Privatleben verbunden.

So fiel auch bei der Analyse von Interviewteilnehmenden mit Kindern auf, dass diese stärker gefordert sind, ein für sie stimmiges Boundary Management zu erlernen. Dies zeigte sich in Bezug auf die physische, verhaltensbasierte und kommunikative Boundary Management-Taktiken. Auch Anforderungen des Arbeitgebers können ein intensiveres beziehungsweise ein weniger intensiveres Boundary Management erfordern.

Die an eine Person herangetragenen Anforderungen und die **Unterstützungsfaktoren** stehen in einem Wechselspiel. Beispielsweise wurden bei Personen mit Familie und Homeoffice im gleichen Haushalt feste Arbeitspläne und Familien-Regeln vorgefunden, welche das Erlernen einer kongruenten Grenzziehung begünstigen. Dadurch wird die Gestaltung der Vereinbarkeit der unterschiedlichen Lebensdomänen gefördert. Ein anderes Beispiel stellt das Vertrauen durch den Vorgesetzten dar. Die mobil-flexibel Arbeitenden verfügen so über mehr Freiheiten in ihrer persönlichen Lernentwicklung, was begünstigt, dass durch ein besseres Boundary Management die Anforderungen leichter zu bewältigen sind.

Wie die Unterstützungsfaktoren stehen auch die innerpsychischen Prozesse wie das Reflektieren und die Anpassungsprozesse wie das Ausprobieren in Wechselwirkung mit den

Anforderungen, denn durch die Reflexions- und Anpassungsprozesse kann sich die Anforderungssituation an eine Person verändern. So wäre es möglich, dass sich eine Person bei sehr starken nicht zu bewältigenden Inkongruenzen eine andere Arbeitsstelle sucht, was wiederum die Anforderungssituation verändert.

Nicht bei allen Boundary Management-Taktiken wurde über den gleichen Lernvorgang berichtet. Insgesamt kommt dem Reflektieren, Hinterfragen sowie einem Umdenken gemäss den Befragten ein hoher Stellenwert zu. Die Personen thematisierten zudem bei jeder Taktik das Ausprobieren als wichtigen Teil des Lernens. Dieses könne wiederum teilweise ein erneutes Reflektieren, Hinterfragen und Umdenken zur Folge haben und kann daher als zirkulärer Prozess für eine Lösungssuche betrachtet werden.

Die Tatsache, dass diese Teile des Lernens so oft und über viele Taktiken hinweg genannt wurden, zeigt ihre relevante Bedeutung. Allerdings sollte dabei der Übersicht halber unterschieden werden, wobei es sich um innerpsychische Prozesse handelt und wobei um Anpassungsprozesse. Somit werden Reflexion, Hinterfragen, Umdenken, Selbstbeobachtung und Achtsamkeit als innerpsychische Reflexionsprozesse angesehen, wobei anzumerken ist, dass die darin enthaltenen Begriffe nicht trennscharf sind. Die Folge davon sind Anpassungsprozesse wie beispielsweise das Ausprobieren neuer Verhaltensweisen oder das Umorganisieren bezüglich belastender Situationen.

Überraschend war, dass das Thema Achtsamkeit in der gesamten Stichprobe der mobilflexibel arbeitenden Personen nur einmal angesprochen wurde. Im Kontrast dazu zeigt sich das klinische Setting, in dem steht die **Achtsamkeit** im Fokus steht. Die Klientelen hätten laut Experte oft verlernt, sich selbst zu spüren und ihre eigenen Grenzen wahrzunehmen. Auch die Literatur gibt Aufschluss darüber, dass die Achtsamkeit eine wichtige Komponente ist, die eine kognitive und emotionale Trennung der verschiedenen Lebensdomänen herbeiführen kann (vgl. Rexroth et al., 2017).

Nebst dem grossen Kontrast bezüglich der Achtsamkeit der mobil-flexibel Arbeitenden im Vergleich zur therapeutischen Arbeit des Experten wurde auch, etwas allgemeiner, bezüglich des **Bewusstseins** der Lernprozesse Unterschiede entdeckt. Insgesamt wurde festgestellt, dass einerseits schon bei der befragten Stichprobe deutliche Unterschiede bezüglich des Bewusstseins von innerpsychischen Lernprozessen vorherrschen. Noch deutlicher wurde es jedoch im Vergleich mit dem therapeutischen Setting. Während die befragten mobil-flexibel arbeitenden Personen sich ihren innerpsychischen Lernprozessen selten bis gar nicht bewusst waren, ging im Kontrast dazu aus dem Experteninterview ein grosses Bewusstsein hervor. Wie der befragte Psychiater berichtete, finden die einzelnen Elemente des Lernprozesses sehr bewusst statt. Dies liegt auch daran, dass die Klientelen die Lernprozesse in Begleitung des Experten bestreiten. In den klinischen Fällen läuft das Erlernen von Abgrenzung in bewussten und durch den Therapeuten kontrollierbaren Schritten, während der Lernprozess bei nicht-klinischen Fällen, sprich bei den befragten mobil-flexibel Arbeitenden, mehrheitlich unbewusst und intuitiv abläuft.

Ein weiterer Faktor, der zu dieser Folgerung führen könnte ist, dass die Personen erst bewusst beginnen ihr Boundary Management anzupassen, wenn der Leidensdruck durch die Inkongruenzen sehr hoch ist. Solange die Situation jedoch noch nicht als grosse Belastung empfunden wird, scheinen die Personen ihre Boundary Management-Taktiken eher nur intuitiv leicht anzupassen.

Als Gemeinsamkeit über die gesamte Stichprobe hinweg, zeichnete sich die Phase des **Ausprobierens** ab. Die Teilnehmenden berichteten dabei vordergründig über neue Erkenntnisse, die ausprobiert wurden und in den meisten Fällen direkt als Lösung akzeptiert werden konnten. Dies wird als kurz andauernder Prozess beschrieben. Im Kontrast dazu zeigt sich die vom Experten beschriebene Intensität im Lernprozess bei den Burnout-Klientelen. So widmen sie sich anfänglich über mehrere Sitzungen hinweg der Problemevaluation,

während anschliessend Möglichkeiten zum Ausprobieren in Begleitung des Therapeuten mental durchgespielt werden. Erst in Folge dessen erfolgt das In-vivo-Ausprobieren, welches in einem nächsten Schritt gemeinsam mit dem Therapeuten analysiert wird. Dadurch findet eine sich wiederholende Wechselwirkung zwischen Reflexionsprozessen und der Phase des Ausprobierens statt. Dass dies bei gesunden Arbeitnehmenden nicht so intensiv durchlebt werden muss, kann dadurch erklärt werden, dass keine schwerwiegenden Probleme vorherrschten und somit einer intuitiven oder eigens reflektierten Bewältigung bei den Befragten bisher nichts im Wege stand.

Allerdings wurde das **Reflektieren** während der Datenerhebung durchwegs immer wieder thematisiert. Die befragte Stichprobe nannte für drei von vier Boundary Management-Taktiken (bei den zeitlichen, physischen und verhaltensbasierten Taktiken) Reflexion als wichtigen Schritt, mit dem deren Erlernen stattfinden kann. Die Intensität der stattfindenden Reflexion ist jedoch sehr individuell und vermutlich, wie bereits erwähnt, von den Anforderungen an die Person abhängig. Das ist sehr interessant, denn auch in der Burnout-Therapie, infolge von Entgrenzungen, wird ein Hauptfokus auf die Reflexion gerichtet. Daraus lässt sich schliessen, dass stark geforderte mobil-flexibel Arbeitende sich intuitiv Strategien, wie beispielsweise Reflexion, zu Nutze machen, die auch im klinischen Setting wirkungsvoll sind. Auch aus der Literatur geht hervor, dass Reflexion einen zentralen Faktor für das Erlernen darstellt. So beschreibt Kegan (1994), dass es durch Reflexion möglich sei, von einer Entwicklungsstufe zur nächsten zu gelangen. Lerch (2013) beschreibt zudem den positiven Wirkungszusammenhang zwischen Reflexion und Selbstkompetenzen.

Auch lässt sich nach der Datenanalyse vermuten, dass die **früheren Erfahrungen aus der Erziehung** einen Einfluss auf das Erlernen der Boundary Management-Taktiken nimmt. Dieser elterliche Einfluss könnte in verschiedenen Zusammenhängen stehen. Teile der Stichprobe deuteten an, dass sie durch ihre Erziehung bereits Disziplin und geordnete

Strukturen erlernt hätten, was ihnen somit ihr Boundary Management erleichtere. Der Experte wiederum betonte, die Erziehung sei eng verbunden mit der Achtsamkeit, und es könne durch das anerzogene Erfüllen von Bedürfnissen anderer die eigene Achtsamkeit verloren gehen. Somit sei es nicht mehr möglich, in sich selbst hineinzufühlen und seine Abgrenzungsbedürfnisse wahrzunehmen. Diese Aussagen lassen den Schluss zu, dass in der Erziehung erworbene Erfahrungen Auswirkungen auf die Selbstkompetenzen und Achtsamkeit einer Person haben, was wiederum einen Einfluss auf das Erlernen von Boundary Management hat.

Somit schliesst sich der Kreis und es können die folgenden **Schlussfolgerungen** aufgestellt werden:

- Wie intensiv Boundary Management erlernt werden muss, hängt von den Anforderungen an die Person ab; je mehr Lebensbereiche unter einen Hut gebracht werden müssen, desto stärker wird ein kongruentes Boundary Management benötigt.
- Je grösser die Anforderungen an eine Person sind, desto relevanter sind die Unterstützungsfaktoren.
- Je stärker bereits eine Entgrenzung stattgefunden hat, desto mehr Achtsamkeit und bewusstes Erlernen von Boundary Management wird benötigt.
- Je grösser und belastender die Inkongruenzen zwischen den verschiedenen Lebensdomänen sind, desto intensiver wird das Wechselspiel des Reflexions- und des Anpassungsprozesses gestaltet.
- Je mehr Reflexion stattfindet, desto besser gelingt das Erlernen von Boundary Management.
- Je mehr Selbstkompetenzen und Achtsamkeit durch die Erziehung mitgegeben wurden, desto positiver ist der Einfluss auf das Erlernen von Boundary Management.

- *Lassen sich Hinweise für translatives oder transformatives Lernen finden?*

Translatives Lernen wurde bei allen Interviewteilnehmenden gefunden und zeichnete sich meist durch das Ausprobieren neuer Lösungsmöglichkeiten aus, worauf vorangegangen bereits vertieft eingegangen wurde. Auch das Üben und Eintrainieren neuer Routinen war bei der Stichprobe sehr populär. Zudem können mobil-flexibel Arbeitende von bereits vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen profitieren, wie beispielsweise durch Erziehung mitbekommene Disziplin und organisationale Struktur. Auch von durchlebten Erfahrungen kann profitiert werden, dienen diese doch im Sinne des *Lernens anhand von Lösungsbeispielen* nach Klauer und Leutner (2012) als Lösungswege, die situationsübergreifend in verschiedenen Lebenssituationen und Lebensdomänen angewendet werden können. Würde man sich die gemachten Erfahrungen und Lösungswege bezüglich Abgrenzungsverhalten stichwortartig aufschreiben, so könnte dies bei einer Übertragung auf ähnliche Situationen als Hilfestellung respektive Checkliste dienen und hätte eine Kontrollfunktion (vgl. Reimann, 1997). Somit könnte im übertragenen Sinne die Kontrollierbarkeit bei der Übernahme bereits gemachter Erfahrungen auf neue Situationen als Ressource dienen. Denn wie Dr. med. Andreas Canziani beschrieb, stellt die Kontrollierbarkeit eine Ressource zur Verhinderung von Burnouts in Folge von Entgrenzung dar.

Im Gegenzug zum anscheinend weitverbreiteten translativen Lernen wurden Hinweise auf transformatives Lernen nur bei einem Drittel der Befragten gefunden. Anhand der Analyse des Datenmaterials zeigte sich, dass mehrere Personen über einen Wechsel des Orientierungsfokus berichteten, was transformativem Lernen zugeordnet wurde. Sie hätten sich anfänglich am Abgrenzungsverhalten ihrer Arbeitskollegen und -kolleginnen, an anderen, die mobil-flexibel arbeiten und an den Erwartungen ihrer Vorgesetzten bezüglich

Boundary Managements orientiert. Mittlerweile seien sie aber von diesem zwischenmenschlichen Fokus weggekommen und würden mehr auf ihre eigenen Bedürfnisse und Werte achten. Hier lässt sich sehr gut Lernen herauslesen, da ganz offensichtlich ein Wandel und somit ein Lernprozess stattgefunden hat, der auch als persönliches Wachstum angesehen werden kann. Auch decken sich diese Ergebnisse mit der Studie von Kegan und Lahey (2009), die besagt, dass ein grosser Teil der Erwachsenen sich zwischen der zwischenmenschlichen Ebene (Stufe 3) und der institutionellen Ebene (Stufe 4) befindet. Die Erkenntnisse können also so interpretiert werden, dass sich ein Grossteil der Befragten zu Beginn der mobil-flexiblen Arbeit auf der zwischenmenschlichen Ebene befunden hat. Anschliessend müsste durch die neuen Erfahrungen und das Erlernen von Boundary Management mit all seinen Facetten wie Reflexion, Hinterfragen, Umdenken und Achtsamkeit ein persönliches Wachstum stattgefunden haben. Ob sich die Personen zwischenzeitlich auf der institutionellen Ebene befinden oder lediglich im Übergang zwischen Stufe 3 und Stufe 4 und somit wie gemäss empirischer Studien 32 % beziehungsweise 47 % der Erwachsenen, lässt sich nicht genau feststellen (vgl. Kegan, 1994; Kegan & Lahey, 2009).

Transformatives Wachstum kann jedoch nicht nur anhand der Entwicklungsstufen von Kegan (1994) festgehalten werden, sondern auch an dafür eruierten Kriterien von Fuhr und Gremmler-Fuhr (1988). In diesem Sinne konnte bei einigen tiefgründigen Interviews ein Beziehungswandel zwischen der mobil-flexibel arbeitenden Person und deren Führungsperson gefunden werden. Dies äusserte sich beispielsweise bei einer Person durch neu erlangte Anerkennung seitens der eigenen Eltern, wie auch in zwei anderen Fällen durch eine verbesserte Beziehungsqualität resultierend aus gewachsenem Vertrauen.

Bezüglich der Verteilung der Boundary-Typen hinsichtlich translativer und transformativer Lernprozesse wurde eine Auffälligkeit entdeckt. Während die Typen Integrierer und

Mischtyp über die Erkenntnisse hinweg in etwa gleich verteilt waren, wurden bei den beiden einzigen befragten Segmentierern relativ grosse Anteile an transformativem Lernen gefunden. Allerdings ist auch festzuhalten, dass von den 18 befragten Personen nur zwei dem Typen Segmentierer entsprachen, daher ist es gut möglich, dass es sich um einen Zufall handelt. Um dies umfassender zu untersuchen, müsste eine grössere Anzahl Segmentierer befragt werden, was einerseits möglich wäre, indem insgesamt eine grössere Stichprobe untersucht würde. Andererseits wäre auch denkbar, dass ein im Voraus abgegebener Fragebogen Aufschluss über den Boundary-Typ gibt, wodurch gezielt nur Segmentierer umfassend interviewt werden könnten.

- *Was unterstützt mobil-flexibel Arbeitende in ihrer Lernentwicklung?*

Aufgrund der hohen Anzahl an Nennungen in quasi der gesamten Datenerhebung wird die **Führung** als zentralster Punkt zur Unterstützung der Entwicklung von mobil-flexibel Arbeitenden interpretiert. Nicht nur die Anzahl der Nennungen führt zu dieser Interpretation, sondern auch die jeweiligen tiefergehenden Beschreibungen, dass sich die Arbeitnehmenden durch das Vorleben der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben der vorgesetzten Person unterstützt fühlen. Wie auch in der Literatur bestätigt wird, dient die Führungsperson beim Vorleben eines ausgewogenen Boundary Managements als beobachtbares Vorbild, das den Arbeitnehmenden Modelllernen ermöglicht (vgl. Amundsen & Martinsen, 2014; Neck & Manz, 2010).

Auch das von der Führungsperson entgegengebrachte Vertrauen spiele mit ein. Die Personen würden sich demnach im Erlernen ihres Boundary Managements unterstützt fühlen. Allerdings wurde auch das eigene Vertrauen in sich selbst thematisiert. Dieses steht in enger Verbindung mit **positiven Selbsterfahrungen**, die in unterschiedlichster Weise immer

wieder zum Thema wurden. Intensiv wurde dieses Thema beispielsweise in einem zwei-einhalb stündigen Interview mit der sehr reflektierten *Person 13* besprochen. Diese beschrieb das Selbstvertrauen, welches sie durch ihre positiven Erfahrungen erlangt habe. Es gebe ihr Sicherheit, auch hinsichtlich von ihr selbst gesetzten Grenzen. Eine andere befragte Person berichtete eindrücklich über ihre imaginativen Abgrenzungsstrategien, die für sie eine positive Selbsterfahrung darstellen. Durch mentale Abgrenzung in Form von Signalfarben oder durch räumliche Vorstellungen könne sie die verlorengegangene Abgrenzung wiederherstellen. Eine ähnliche Komponente nannte der Experte: Er verordne seinen Klienten oft Achtsamkeits-Trainings, Meditationen oder Selbsthypnose. Diese breiten und facettenreichen positiven Selbsterfahrung stehen wiederum in engem Kontakt mit dem Thema **Achtsamkeit**, was eine der wichtigsten Ressourcen darzustellen scheint. Parallel dazu fiel die Rolle des **sozialen Umfeldes** auf, das vor allem beim Nicht-Vorhandensein oft den Ausgangspunkt für Entgrenzungen darstelle. Daher kann im Umkehrschluss die Rolle des sozial intakten Umfeldes als stabilisierend angesehen werden. Die befragten mobil-flexibel Arbeitenden schätzen ihr soziales Umfeld besonders bezüglich Anregungen zur Reflexion. So kann dieser Faktor unterschiedliche Rollen einnehmen und auf die Individuen hinsichtlich des Erlernens ihres Boundary Managements einwirken.

Ein sehr kontrovers diskutiertes Thema stellen **familiäre Grenzen** dar. Unter den zehn befragten Eltern waren sehr unterschiedliche Meinungen vorhanden. Einerseits wird es geschätzt, dass das Arbeiten von zuhause durch die Kinder verunmöglicht wird, da so die Befragten eine klare Grenze gesetzt bekommen und ihnen so die Freizeit gesichert bleibe. Andererseits stellt dieses Thema auch Konfliktpotential dar, wie bei der befragten Mutter, die ein zwei-Monate altes Baby zuhause hat und noch nicht weiss, wie sie ihre mobil-flexible Arbeit weiterhin organisieren kann. Zudem zeigt die Tatsache, dass Interviewteilnehmerinnen sich Vorbilder für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie suchen, die Relevanz

dieser Herausforderung. Auch hier lassen sich aus Sicht der Autorin Hinweise darauf finden, dass eine intensivere Auseinandersetzung mit Boundary Management und dessen Erlernen gefordert ist.

Wie im Ergebnisteil erwähnt, setzen sich die unterstützenden Faktoren gleichermassen aus Aussagen von Integrierern und Mischtypen zusammen. Die Tatsache, dass von Segmentierern nur einzelne der aufgezeigten Kategorien genannt wurden lässt sich durch die geringe Anzahl befragter Segmentierer erklären.

Aus der Breite der unterstützenden Faktoren wurden die reichhaltigsten und zentralsten Komponenten diskutiert, wodurch ein Eindruck bezüglich einer möglichen Förderung des Erlernens von Boundary Management entstand. Dadurch werden Hinweise ersichtlich, an welchen Punkten für eine Verbesserung bezüglich des Erlernens von Boundary Management angesetzt werden könnte.

6.3 Gestaltungsvorschläge für die Praxis

Diese Masterarbeit hat gezeigt, wie Boundary Management von mobil-flexibel Arbeitenden erlernt wird, wie dieses Lernen stattfindet und wodurch es unterstützt wird. Durch die hier vorliegenden Ergebnisse können Implikationen für die Praxis übernommen werden.

Um optimales Lernen von Boundary Management zu ermöglichen, kann an unterschiedlichen Punkten angesetzt werden. Hierzu muss festgehalten werden, dass die Ergebnisse nicht generell auf die Allgemeinheit der mobil-flexibel Arbeitenden adaptierbar sind.

Vielmehr sollen sie als Wahlmöglichkeiten fungieren, die mobil-flexibel Arbeitende nach ihrem subjektiven Empfinden für sich nutzen können.

Über den zentralsten Einfluss auf das individuelle Erlernen von Boundary Management scheint die mobil-flexibel arbeitende Person selbst zu verfügen. Von ihr können positive

erlebte Erfahrungen stichwortartig aufgeschrieben werden, um sie so situationsübergreifend im Sinne translativen Lernens auf andere Lebensdomänen übertragen zu können. Darüber hinaus werden in *Tabelle 4* die Empfehlungen des Experten zusammengefasst, die nach je Bedürfnis des jeweiligen Individuums angewendet werden können.

Tabelle 4: Empfehlungen des Experten für mobil-flexibel Arbeitende

Empfehlungen des Experten für mobil-flexibel Arbeitende
Verhaltensregeln umsetzen (beispielsweise Homeoffice abschliessen wenn Feierabend)
Mittagspause von 45 Minuten einhalten
Umgang mit Telefonaten reflektieren
Beratung zur Optimierung der Work-Life-Balance präventiv in Anspruch nehmen

Angereichert werden diese Empfehlungen durch die herauskristallisierten, zentralsten unterstützenden Faktoren. Bezüglich der mobil-flexibel arbeitenden Subjekte lässt sich implizieren, dass Achtsamkeitsübungen als Ressource genutzt werden können. Dadurch wird ein Bewusstsein für das eigene Abgrenzungsbedürfnis geschaffen, was wiederum ermöglicht, sich seinen persönlichen Grenzen entsprechend zu verhalten, respektive für diese einzustehen. Fortgeschrittene können sich ebenfalls imaginativer Abgrenzungsmöglichkeiten bedienen. Dies kann helfen, verloren gegangene Abgrenzungen wiederherzustellen, respektive sich persönlich von einnehmenden Belangen zu distanzieren. Die Pflege des eigenen sozialen Umfeldes kann sich als Ressource und als Anregung für Reflexionen im weiteren Sinne ebenfalls förderlich auswirken.

Nicht nur die Arbeitnehmenden können Einfluss auf ein positives Erlernen ihres Boundary Managements nehmen, sondern auch deren Führungspersonen. Sie können als Vorbilder fungieren, indem sie selbst eine ausgewogene Grenzsetzung zwischen den Lebensdomänen vorleben, wodurch den Angestellten Modelllernen ermöglicht wird. Zudem rät Dr. med. Andreas Canziani zu jährlichen Mitarbeitergesprächen zum Thema Work-Life-Balance.

Wie ersichtlich wurde, kann das Erlernen von Boundary Management aus der Position des Individuums wie auch aus der Position der Führungsperson positiv beeinflusst werden. Durch die Aufdeckung einer Vielzahl unterstützender Faktoren und gleichzeitig der Kenntnisse bezüglich individueller Lernprozesse lassen sich optimale Bedingungen für die Konzipierung eines Workshops herleiten. Die Tatsache, dass translatives Lernen bei jedem befragten Individuum festgestellt wurde, lässt darauf schließen, in einem zu konzipierenden Workshop einen Schwerpunkt auf das translative Lernen wie beispielsweise das *Lernen anhand von Lösungsbeispielen* zu legen. Dadurch werden die Individuen, Arbeitnehmende wie auch Führungspersonen, abgeholt, können erworbene Erfahrungen teilen und Vorgehensweisen situationsübergreifend in ihren Lebensdomänen anwenden. Dieser Workshop könnte potentiell durch eine studierende Person im Rahmen einer Thesis oder durch ein Beratungsunternehmen konzipiert werden.

7 Fazit und Ausblick

Im Folgenden wird in Kapitel 7.1 ein Gesamtfazit zur vorliegenden Master-Thesis gezogen. Anschliessend wird die Arbeit in Kapitel 7.2 kritisch gewürdigt, worauf schliesslich der Ausblick auf eine mögliche zukünftige Forschung folgt.

7.1 Gesamtfazit

Die Masterarbeit hat gezeigt, dass das Erlernen von Boundary Management sehr unterschiedlich stattfindet und sich zudem nicht nur in Bezug auf das jeweilige Individuum, sondern auch hinsichtlich der verschiedenen Boundary Management-Taktiken unterscheidet. Einige Lernprozesse konnten sich herauskristallisieren, was zu Schlussfolgerungen führt. Wie intensiv Boundary Management erlernt wird, scheint erheblich von den Anforderungen an die Person abzuhängen. Innerhalb dieser Lernprozesse wird den Phasen des Ausprobierens sowie der Achtsamkeit ein hoher Stellenwert zugesprochen. Ursprünge dieser Achtsamkeit werden teilweise in der Erziehung vermutet. Auch Reflexionen stellten sich als förderlich in Bezug auf ein gelingendes Erlernen von Boundary Management heraus.

Mittels der gewählten Methoden konnte sowohl translatives wie auch transformatives Lernen ermittelt werden. Darüber hinaus wurden unterstützende Faktoren zum Erlernen von Boundary Management eruiert. Dabei übernehmen die Führung sowie positive Selbsterfahrung, Achtsamkeit und das soziale Umfeld wichtige Rollen.

Um dieses spannende Themengebiet aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten, erwiesen sich die Grounded Theory mittels eines Theoretical Samplings sowie die qualitative Inhaltsanalyse als zielführend.

7.2 Limitationen und Ausblick

Dieser Arbeit liegen Limitationen zugrunde, die hier kurz aufgeführt werden sollen. Die Anzahl der Teilnehmenden war auf 18 Personen begrenzt, wobei es sich um eine vertiefte qualitative Analyse, jedoch nicht um eine repräsentative Stichprobe handelte.

Zudem wurden die Befragten nicht durch Randomisierung gewonnen, sondern durch die Forscherin im Sinne der Grounded Theory sukzessive ausgewählt. Womöglich hätte durch eine Entscheidung der Stichprobe durch ein Losverfahren die externe Validität dieser Master-Thesis erhöht werden können. Dies hätte jedoch nicht mehr dem Theoretical Sampling in der Grounded Theory entsprochen und war somit für die vorliegende Studie keine Option. Das gewählte offene Vorgehen führte zu einem Mehrwert, da so gezielt Personen ausgewählt werden konnten, von denen weitere gehaltvolle Aussagen vermutet wurden. Das Theoretical Sampling erwies sich daher als passendes Instrument zur Fallauswahl.

Der qualitative Auswertungsprozess unterlag subjektiven Einflüssen. Folglich wäre es denkbar, dass andere Forscherinnen und Forscher zu leicht divergenten Ergebnissen gekommen wären. Zudem unterliegen die durchgeführten Datenerhebungen dem sogenannten *doppelten Konstruktivismus*, da die Interviewpersonen ihre Erinnerungen an ihre Lernprozesse und Erfahrungen rekonstruieren. *Doppelt* deshalb, weil auch der „Konstruktivismus der Forscher“ (Koch, 2010, S.28) unvermeidbar ist und ebenfalls in die Ergebnisse einfließt.

Teilweise wurden angrenzende spannende Themenfelder angesprochen, wie beispielsweise im Ergebnisteil das Boundary Management von weiblichen Führungskräften. Darauf wurde nicht vertieft eingegangen, da dies für die vorliegende Fragestellung nicht relevant war. Allerdings wäre es ein Themengebiet, welches im Rahmen weiterführender Forschung zu untersuchen wäre.

Der von der Stichprobe ausgefüllte Kurzfragebogen bezüglich des Boundary-Typs entstand wie in Kapitel 4.2.7 beschrieben anhand der Merkmale und Verhaltensweisen aus der Literatur. Dieser Fragebogen hatte jedoch nicht die Länge und Validität eines quantitativen Instrumentes und hat auch nicht den Anspruch als solches angesehen zu werden. Er dient lediglich einer vertiefenden qualitativen Analyse und soll eine zusätzliche Untersuchungsperspektive darstellen. Durch diese Sichtweise konnte zudem bei der Analyse festgestellt werden, dass sich in der gesamten Erhebung nur zwei Segmentierer befanden. Spannend wäre es, den Fokus weiterführender Forschung gezielt auf alle drei Boundary-Typen zu richten, oder konkret Segmentierer zu untersuchen, um der Frage nachzugehen, ob sich diese hinsichtlich translativen und transformativen Lernens von dem Integrierer und Mischtyp unterscheiden.

Auf das Thema der digitalen Grenzziehung zwischen Arbeits- und Privatleben wurde in vorliegender Arbeit nicht eingegangen, da es in Bezug auf die ausgewählten Fragestellungen nicht im Zentrum stand. Allerdings wäre dieser digitale Blickwinkel auf das Thema Boundary Management und dessen Erlernen ein spannender Fokus für weiterführende Studien. Wie findet Boundary Management auf Social-Media-Plattformen (wie Facebook oder LinkedIn) statt? Wie wird der Umgang mit digitalem Boundary Management erlernt? Diese Fragen können Ansatzpunkte für weitere Forschung darstellen.

Literaturverzeichnis

- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M. & Shockley, K. M. (2013). Work–Family Conflict and Flexible Work Arrangements: *Deconstructing Flexibility*. *Personnel Psychology*, 345-376.
- Ammons, S. K. (2013). Work-family boundary strategies: Stability and alignment between preferred and enacted boundaries. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 49–58. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000187911200142X>.
- Amstutz, S., Monn, C., Vanis, M., Schwer, P., Kündig, S., Bosshart, R., ... Briner, M. (2010). *Schweizerische Befragung in Büros*. (Bericht der Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO). Luzern: Hochschule Luzern.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day`s work: Boundaries and micro role transition. *Academy of Management*, 472-491.
- Bahl, A. (2009): Von Schlüsselqualifikationen zu globalen „Key competencies“ – Stationen einer anhaltenden Debatte über den Stellenwert fachübergreifender Kompetenzen. In: Bahl, A. (Hg.): *Kompetenzen für die globale Wirtschaft. Begriffe – Erwartungen – Entwicklungsansätze. Berichte zur beruflichen Bildung*. (S. 5-39). Bonn: wbv.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 4. Auflage. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

- Degenhardt, B., Weichbrodt, J., Coradi, A. & Wieser, A. (2015). *Neue Arbeitswelten: Kompetenzentwicklung für geringeres Stresserleben*. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz, Arbeitspapier 36.
- Duden (2019a). Verfügbar unter: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Konstruktion> [01.11.2019].
- Duden (2019b). Verfügbar unter: <http://www.duden.de/rechtschreibung/iterativen> [01.11.2019].
- Evans, G. W. & McCoy, J. M. (1998). When buildings don't work: the role of architecture in human health. *Journal of Environmental Psychology*, 18, S. 85-94.
- Flick, U. (2012). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Fuhr, R. (1999). Ansätze einer Entwicklungstheorie für die Gestalttherapie. In R. Fuhr, M. Sreckovic, & M. Gremmler-Fuhr (Eds.), *Handbuch der Gestalttherapie* (pp. 575–598). Göttingen: Hogrefe.
- Fuhr, R. & Gremmler-Fuhr, M. (1988). *Faszination Lernen: Transformative Lernprozesse im Grenzbereich von Pädagogik und Psychotherapie*. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Furtner, M. & Baldegger, U. (2016). *Self-Leadership und Führung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gisin, L. J. (2014). *Masterthesis: Boundary-Typen, Boundary Management und Boundary Taktiken im Home Office*. Olten: FHNW.

- Glaser, B. G. & Strauss A. L. (2005). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung* (2. korr. Aufl.). Bern: Hans Huber.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft.
- Hall, D. T., & Richter, J. (1989). Balancing Work Life and Home Life: What Can Organizations Do to Help?. *Academy of Management*, 213-223.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*, 4. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Hopf, Chr. (2005). Qualitative Interviews – ein Überblick. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (4. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowolt.
- Ilies, R., Schwind Wilson, K. & Wagner, D. T. (2009). The spillover of daily job satisfaction: the facilitating role of work-family integration. *Academy of Management Journal*, 87-102.
- Kastner, M. (2004). Work Life Balance als Zukunftsthema. In M. Kastner (Hrsg.), *Die Zukunft der Work Life Balance* (S. 1-65). Kröning: Asanger.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kegan, R. (1994). *Die Entwicklungsstufen des Selbst*. München: Kindt.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to Change: How to Overcome it and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Boston, MA: Harvard Business Press.

- Klauer, K. J. & Leutner, D. (2012). *Lehren und Lernen. Einführung in die Instruktionspsychologie*. Weinheim: Beltz.
- Kleemann, F., Matuschek, I. & Voss, G. G. (1999). Zur Subjektivierung von Arbeit. WZBdiscussion-papers. Paper P 99-512: *Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung*. <http://bibliothek.wzb.eu/pdf/1999/p99-512.pdf> [28.07.2019].
- Koch, L. (2010). Messbarkeit als Norm. Warum quantitativ empirische Forschung nicht neutral ist. *DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung*, 4, 28-29.
- Kossek, E. E., & Thompson, R. J. (2015). Workplace Flexibility: Integrating Employer and Employee Perspectives to Close the Research–Practice Implementation Gap. In T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Oxford Handbook of Work and Family* (Vol. 1). Oxford: Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199337538.013.19>.
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: a personenvironment fit perspective. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 485-507.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing Borders and Bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 704-730.
- Kuckartz, U. (2014a). *Mixed Methods: Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*, Wiesbaden: Springer VS.
- Kuckartz, U. (2014b). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis Computerunterstützung*, 2. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa.

- Kuhn, R. (2009). „Spiel mit den Grenzen“ – Systeme und ihre Beeinflussbarkeit. In: Thomann, G., Bucher, B., Hagmann, T. & Kuhn, R. (Hrsg.), *Grenzmanagement Resonanz – Gestalten von Organisationen in flüchtigen Zeiten*, Band 1 (S. 49-68). Bern: hep.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch* (5., überarbeitete Auflage). Weinheim: Beltz.
- Legewie, H. (1994). Globalauswertung von Dokumenten. In: Boehm, A., Mengel, A. & Muhr, T. (Hrsg.), *Texte verstehen. Konzepte, Methoden, Werkzeuge* (S. 177-182). Konstanz: Universitätsverlag.
- Lerch, S. (2013). Selbstkompetenz: eine neue Kategorie zur eigens gesollten Optimierung; theoretische Analyse und empirische Befunde. *REPORT - Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 36(1), 25-34.
- Lerch, S. (2016). *Selbstkompetenzen. Eine erziehungswissenschaftliche Grundlegung*. Wiesbaden: Springer.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5., überarb. und neu ausgestattete Aufl. ed., Beltz Studium). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11., aktualisierte und überarbeitete Auflage). Weinheim: Beltz Verlag.
- Meissner, J. O., Weichbrodt, J., Hübscher, B., Baumann, S., Klotz, U., Pekruhl, U., Gisin, L. & Gisler, A. (2016). *Flexible neue Arbeitswelt: Eine Bestandsaufnahme auf gesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Ebene*. Zürich: vdf Verlag.

- Meuser, M. (2003). In Bohnsack, R., Marotzki, W. & Meuser, M. (Hrsg.), *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung*. Opladen: Leske und Budrich.
- Michel A., Bosch C. & Rexroth M. (2014). Mindfulness training and its effects on well-being and work-life-balance. *J Occup Organ Psychol* (87) 733-754.
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2., erweiterte und aktualisierte Auflage). Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Moser, K. (2015). *Wirtschaftspsychologie* (2., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl.). Berlin: Springer Verlag.
- Neck, C. & Manz, C. (2010). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Nippert-Eng, C. E. (1996). *Home and work: negotiating boundaries through everyday life*. Chicago: University of Chicago Press.
- Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2006). Blurring boundaries: Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. *Journal of Vocational behavior*, 68(3), 432-445.
- Pleck, J. H. (1977). The Work-Family Role System. *Social Problems*, 417-427.
- Reimann, P. (1997). *Lernprozesse beim Wissenserwerb aus Beispielen: Analyse, Modellierung, Förderung*. Bern: Huber.

- Reinkl, A. & Schworm, S. (2002). Lernen mit Lösungsbeispielen zu lehren. In M. Prenzel & J. Doll (Hrsg.). *Bildungsqualität von Schule: Schulische und außerschulische Bedingungen mathematischer, naturwissenschaftlicher und überfachlicher Kompetenzen* (S. 259-270). Weinheim: Beltz.
- Rexroth M., Michel A. & Bosch C. (2017) *Promoting Well-Being by Teaching Employees how to Segment their Life Domains – Effects of an Online-Based Mindfulness Intervention*. *Z Arbeit Organisationspsychol* (61) 1-16.
- Rexroth, M., Peters, A. & Sonntag, Kh. (2012). Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeit aus arbeitspsychologischer Sicht am Beispiel des Projektes „Work-Life-Balance: Wege zur nachhaltigen Verankerung von Work-Life-Balance in der Kultur von Unternehmen“. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancennutzen – Risiken minimieren*. (S. 131-138). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Salzwedel, M. & Tödter, U. (2013). *Authentisch führen*. Mannheim: Cornelsen Scriptor.
- Sauer, D. (2012). Entgrenzung - Chiffre einer flexiblen Arbeitswelt -Ein Blick auf den historischen Wandel von Arbeit. *Fehlzeitenreport 2012*. 3–13.
- Schnell, R., Hill P. & Esser E. (2014). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (10., überarb. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Schnittich, C. (2011). *Arbeitswelten: Raumkonzepte, Mobilität, Kommunikation*. Berlin: Edition DETAIL.

- Schulze, H. & Weichbrodt, J. (2015). Organisationspsychologische Herausforderungen raumzeitlich flexibler Wissensarbeit. *VerANTWORTung für die Arbeit der Zukunft* , 1-6.
- Schulze, H., Meissner, J. O., & Weichbrodt, J. (2015). Editorial der Gastherausgeber - Gestaltung mobil-flexibler Arbeit als Ressource für Gesundheit und Produktivität. *Wirtschaftspsychologie* , 3-11.
- Sonntag, S., Binnewies, C. & Mojza, E. J. (2010). Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology*, 95, 965-976.
- Steigleder, S. (2008). *Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse im Praxistest. Eine konstruktiv kritische Studie zur Auswertungsmethodik von Philipp Mayring*. Marburg: Tectum.
- Vogelsang, G. & Burger, C. (2004). *Werte schaffen Wert. Warum wir glaubwürdige Manager brauchen*. München: Econ.
- Voss, G. G., & Pongratz, H. J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der "Ware Arbeitskraft"? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50(1), 131-158.
- Weichbrodt, J., Berset, M., & Schläppi, M. (2016). *FlexWork Survey 2016: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Wohlwill, J. F. (1974). Human response to levels of environmental stimulation. *Human Ecology* (2) 127-147.

Zeuner, C. (2004). Entwicklung „zukunftsfähiger Kompetenzen“. *Hessische Blätter für Volksbildung* (2), 154–163.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Rollensegmentations- und Rollenintegrationskontinuum (Ashforth et al., 2000, S. 476) ergänzt um den Mischtyp (vgl. Gisin, 2014).....	11
Abbildung 2: A Model of Work-Home Boundary Work (Kreiner et al., 2009, S. 711)...	13
Abbildung 3: Entwicklungsprozess, die Spirale der Gleichgewichtsstufen (Kegan, 1994, S. 152).....	18
Abbildung 4: Untersuchungsdesign und Ablauf (eigene Darstellung)	26
Abbildung 5: SPSS-Methode (eigene Darstellung in Anlehnung an Helfferich, 2011) ...	31
Abbildung 6: Zusammenspiel der Faktoren und Prozesse des Erlernens von Boundary Management (eigene Darstellung, 2019).....	61
Abbildung 7: Zwischenmenschliche Ebene	62
Abbildung 8: Institutionelle Ebene	64
Abbildung 9: Translatives und transformatives Lernen (eigene Darstellung, 2019).....	69
Abbildung 10: Unterstützungsfaktoren für das Erlernen von Boundary Management aus Sicht mobil-flexibel Arbeitender (eigene Darstellung, 2019)	70
Abbildung 11: Unterstützungsfaktoren für das Erlernen von Boundary Management aus Sicht des Experten (eigene Darstellung, 2019)	76

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entwicklungsstufen nach Kegan (1994), eigene Darstellung.....	19
Tabelle 2: Vorteile von Fokusgruppen	30
Tabelle 3: Ergebnisse im Überblick.....	83
Tabelle 4: Empfehlungen des Experten für mobil-flexibel Arbeitende.....	95

Anhang

A. Leitfaden Experteninterview

Leitfaden für Experteninterview

Erst einmal herzlichen Dank, dass du dir Zeit für dieses Experteninterview nimmst!
 Wie du ja weißt ist dieses Interview ein sehr wichtiger Bestandteil meiner Masterarbeit, die ich an der Hochschule für Angewandte Psychologie (Fachhochschule Olten) durchführe.
Es geht mir um den Lernprozess von Patienten, beispielsweise von Burn-out-Patienten, bezüglich der Abgrenzung von privatem und geschäftlichem.
 Mit deinem Einverständnis zeichne ich das Gespräch auf, so kann ich dem Gespräch besser folgen dann später die Inhalte auch schriftlich notieren.

Themenkomplex	Fragen	Regieanweisungen, Notizen
ERFAHRUNG VERLAUF VON LERNPROZESSEN IN DER THERAPIE Prozess typischerweise? Gemeinsamkeiten? Evtl. untersch. Typen?	1. An welchem Punkt genau stehen die Leute, wenn sie zu dir kommen? Wo stehen die in Konflikt mit ihrer Arbeit und ihrem Privatleben? 2. In was für einer Krise stecken sie? (Überlastung in der Arbeit oder auch im Privatleben?) Was ist das Grundmuster, das typisch ist? 3. Welche Extremfälle kennst du, wo Entgrenzung stattgefunden hat? 4. Was unterstützt deine Klienten beim Erlernen der Grenz-Setzung?	Allgemeine Prozess erfragen. Extremfälle Unterstützendes

<p>Arbeitswelt</p>	<p>Zu dir kommen ja die Kassen-Fälle, dadurch hast du ja eine gewisse Selektion. Die Fälle die du behandelst, da findet ja der Lernprozess extrem fokussiert statt, da die Leute in der Situation einen Umgang mit ihren Grenzen lernen MÜSSEN!</p> <p>Was denkst du denn über die allgemeine Arbeitswelt? Denkst du die Leute sind in der Lage mit der immer grösser werdenden Flexibilität der Arbeitswelt umzugehen, oder steuern wir da auf grössere Probleme zu?</p> <p>Was müsste präventiv gemacht werden, um solche Burn-out-Fälle zu vermeiden?</p>	
	<p>Noch eine letzte Frage</p>	
<p>Weitere Themen</p>	<p>Zum Schluss: Gibt es noch Dinge, die wir hier nicht angesprochen haben, die aber aus Ihrer Sicht auch noch wichtig sind in Bezug auf Ihre Entwicklung in der mobil-flexiblen Arbeit?</p>	

Postskriptum (von mir auszufüllen)

1) Formale Angaben zur Zeit, Dauer, Raum

2) Atmosphäre: Gab es schwierige Momente, Passagen?

3) Notizen über informelle Gespräche vor und nach dem Interview?

B. Leitfaden Fokusgruppen

Leitfaden für Fokusgruppe

Eröffnung der Gruppendiskussion

Erst einmal herzlichen Dank, dass Sie sich für eine Teilnahme an dieser Gruppendiskussion entschieden haben und sich die Zeit dafür nehmen! Wie Sie erfahren haben, ist diese Gruppendiskussion Bestandteil meiner Masterarbeit, die ich an der Hochschule für Angewandte Psychologie (Fachhochschule Olten) durchführe.

Ich untersuche in meiner Masterarbeit Lernerfahrungen von Personen, die mobil-flexibel arbeiten, also beispielsweise im Homeoffice, im Zug, in einem Café, etc. Es geht mir darum zu sehen wie genau die Abgrenzung von Privat- und Berufsleben erlernt wird. Es existieren verschiedene Taktiken Arbeit und Privates voneinander zu trennen oder ineinander zu integrieren. Diese werde ich euch jeweils kurz erläutern, wenn ich Fragen dazu stelle. Ich interessiere mich für Ihren Entwicklungsprozess. Es gibt bei der Beantwortung der Fragen kein Richtig oder Falsch. Wichtig wäre mir, dass sie auch erzählen könnten, wenn sie anfänglich eine Überzeugung hatten, die sie jetzt nicht mehr haben. Oder wie sie früher an die Dinge herangegangen sind, und was sie jetzt anders sehen.

Ziel der Arbeit ist es, Antworten auf Fragen bezüglich ihrer Entwicklungs- und Lernerfahrung zu geben. Ich werde Ihnen ca. 11 Fragen stellen. Wir haben etwa 2 Stunden Zeit für dieses Gespräch.

Mit Ihrem Einverständnis zeichne ich das Gespräch auf, so kann ich dem Gespräch besser folgen und die Gruppendiskussion dann später auch schriftlich notieren. Alle Ihre Aussagen werden streng vertraulich behandelt. Die Aussagen werden anonymisiert, so dass niemand Rückschlüsse auf Ihre Person machen kann.

Wichtig ist mir: Es geht nicht um die Vor- und Nachteile von Homeoffice, sondern darum, wie ihr euer persönliches Abgrenzungs- oder Integrations-Verhalten erlernt habt.

Nach der Gruppendiskussion bitte ich Sie, noch ein kurzes Beiblatt auszufüllen (*Ausfüllen Demografische Angaben und BM-Typ erfragen*).

Themenkomplex	Fragen	Regieanweisungen, Notizen
Einstieg mobil-flexibles Arbeit	1. Erinnern Sie sich daran zurück, als sie neu anfangen mobil-flexibel zu arbeiten. Wie fühlten Sie sich anfänglich dabei?	Hier geht es darum, dass sich die Befragten erinnern, persönliche Empfindungen mitteilen. ... Ins Gespräch kommen...

<p>BM-Taktiken</p>	<p>(BM-Taktiken jeweils vorher kurz erläutern.) Es gibt verschiedene Arten, sich abzugrenzen. Dies kann einerseits verhaltensbasiert stattfinden, aber auch zeitlich, physisch und/oder kommunikativ.</p> <p>Zuerst stelle ich euch kurz die verhaltensbasierten Abgrenzungs-Taktiken vor. (Erklären, was damit gemeint ist)</p> <p>Andere Menschen einspannen, z.B. meine Frau nimmt Anrufe entgegen und entscheidet wie wichtig sie sind. Oder Prioritäten-Liste über private und arbeitsbezogene Anforderungen</p> <p>2. Wenn sie diese Taktiken hören, welche Dinge kommen Ihnen in den Sinn, die sie dafür erlernen mussten? Und wie haben sie es gelernt (lang? kurz)? (Welche Dinge haben sie sich vorher noch nie überlegt und dann überlegen müssen?)</p> <p>3. Woran orientierten Sie sich anfänglich wenn es darum ging, sich abzugrenzen? Und woran orientieren Sie sich heute?</p> <p>(Erklären, was mit zeitlichen Abgrenzungstaktiken gemeint ist) Z.B. Arbeitszeitkontrolle, Blockzeiten definieren, Pausen einplanen</p> <p>4. Haben sich bei Ihnen Denkmuster geändert?</p> <p>5. Was gelingt Ihnen heute besser? Warum?</p> <p>(Erklären, was mit physischen Abgrenzungstaktiken gemeint ist) Errichten oder Abbauen von räumlichen Grenzen, z.B. separates Büro zuhause Distanz schaffen, extra anderer Wohnort als Arbeitsort</p> <p>6. Welche Veränderungen entdecken Sie bei sich, im Vergleich zu der Zeit, als Sie mit dem mobil-flexiblen Arbeiten angefangen haben?</p> <p>7. Was empfanden Sie in dieser persönlichen Entwicklung als hilfreich?</p>	<p>(FS1: Wie gelernt?) <i>Wie war ihr Weg dahin?</i> <i>Können Sie ein Beispiel nennen?</i></p> <p>(FS2: Entwicklung) <i>Beispiele könnten sein:</i> ..an anderen Mitarbeitenden ..an Kollegen und Kolleginnen ..an mir selbst ..an Werten, die ich vertrete.... ...</p> <p>(FS1: Wie gelernt?) (FS2: Entwicklung)</p> <p>(FS2: Entwicklung) <i>An was merken Sie das?</i></p> <p>(FS3: Unterstützendes)</p>
---------------------------	---	--

	<p>(Erklären, was mit kommunikativen Abgrenzungstaktiken gemeint ist) Erreichbarkeiten kommunizieren, Grenzen verteidigen, z.B. Klarmachen, dass ein Termin abgemacht werden muss.</p> <p>8. Erkennen Sie im Verlaufe der Jahre eine Veränderung bei sich bezüglich dieser Taktiken?</p> <p>9. Wo haben sie ihre Denkmuster hinterfragen oder umorganisieren müssen? (ZB. Kind bekommen, Umzug, Trennung)</p>	<p>(FS2: Entwicklung)</p> <p><i>Was hat sich verändert? Und wie?</i></p>
Unterstützendes	<p>10. Welche weiteren Dinge kommen Ihnen in den Sinn, die Sie während der Zeit bezüglich des Erlernens Ihres persönlichen Abgrenzungsverhaltens unterstützt haben?</p>	<p>WICHTIG!</p> <p>(FS3: Unterstützendes)</p>
	<p>Noch eine letzte Frage</p>	
Weitere Themen	<p>11. Zum Schluss: Gibt es noch Dinge, die wir hier nicht angesprochen haben, die aber aus Ihrer Sicht auch noch wichtig sind in Bezug auf Ihre Entwicklung in der mobil-flexiblen Arbeit?</p>	

Postskriptum (von mir auszufüllen)

1) Formale Angaben zur Zeit, Dauer, Raum

2) Atmosphäre in der Gruppendiskussion: Gab es schwierige Momente, Passagen?

3) Notizen über informelle Gespräche vor und nach der Fokusgruppe

4) Aufzeichnen erster Annahmen zur Fokusgruppe

C. Leitfaden Interviews

Leitfaden für Interview

Erst einmal herzlichen Dank, dass Sie sich für eine Teilnahme an diesem Interview entschieden haben und sich die Zeit dafür nehmen! Wie Sie erfahren haben, ist dieses Interview Bestandteil meiner Masterarbeit, die ich an der Hochschule für Angewandte Psychologie (Fachhochschule Olten) durchführe.

Ich untersuche in meiner Masterarbeit Lernerfahrungen von Personen, die mobil-flexibel arbeiten, also beispielsweise im Homeoffice, im Zug, in einem Café, etc. Es geht mir darum zu sehen wie genau die Abgrenzung von Privat- und Berufsleben erlernt wird. Es existieren verschiedene Taktiken Arbeit und Privates voneinander zu trennen oder ineinander zu integrieren. Diese werde ich euch jeweils kurz erläutern, wenn ich Fragen dazu stelle. Ich interessiere mich für Ihren Entwicklungsprozess. Es gibt bei der Beantwortung der Fragen kein Richtig oder Falsch. Wichtig wäre mir, dass Sie auch erzählen könnten, wenn Sie anfänglich eine Überzeugung hatten, die Sie jetzt nicht mehr haben. Oder wie sie früher an die Dinge herangegangen sind, und was sie jetzt anders sehen.

Ziel der Arbeit ist es, Antworten auf Fragen bezüglich ihrer Entwicklungs- und Lernerfahrung zu geben. Ich werde Ihnen ca. 11 Fragen stellen. Wir haben etwa 2 Stunden Zeit für dieses Gespräch.

Mit Ihrem Einverständnis zeichne ich das Gespräch auf, so kann ich dem Gespräch besser folgen und die Gruppendiskussion dann später auch schriftlich notieren. Alle Ihre Aussagen werden streng vertraulich behandelt. Die Aussagen werden anonymisiert, so dass niemand Rückschlüsse auf Ihre Person machen kann.

Wichtig ist mir: Es geht nicht um die Vor- und Nachteile von Homeoffice, sondern darum, wie Sie ihr persönliches Abgrenzungs- oder Integrations-Verhalten erlernt haben.

Nach der Gruppendiskussion bitte ich Sie, noch ein kurzes Beiblatt auszufüllen (*Ausfüllen Demografische Angaben und BM-Typ erfragen*).

Themenkomplex	Fragen	Regieanweisungen, Notizen
Einstieg mobil-flexibles Arbeit	1. Erinnern Sie sich daran zurück, als sie neu anfangen mobil-flexibel zu arbeiten. Wie fühlten Sie sich anfänglich dabei?	Hier geht es darum, dass sich die Befragten erinnern, persönliche Empfindungen mitteilen. ... Ins Gespräch kommen...

<p>BM-Taktiken</p>	<p>(BM-Taktiken jeweils vorher kurz erläutern.) Es gibt verschiedene Arten, sich abzugrenzen. Dies kann einerseits verhaltensbasiert stattfinden, aber auch zeitlich, physisch und/oder kommunikativ.</p> <p>Zuerst stelle ich euch kurz die verhaltensbasierten Abgrenzungs-Taktiken vor. (Erklären, was damit gemeint ist)</p> <p>Andere Menschen einspannen, z.B. meine Frau nimmt Anrufe entgegen und entscheidet wie wichtig sie sind. Oder Prioritäten-Liste über private und arbeitsbezogene Anforderungen</p> <p>2. Wenn sie diese Taktiken hören, welche Dinge kommen Ihnen in den Sinn, die sie dafür erlernen mussten? Und wie haben sie es gelernt (lang? kurz?) Welche Dinge haben sie sich vorher noch nie überlegt und dann überlegen müssen?</p> <p>3. Woran orientierten Sie sich anfänglich wenn es darum ging, sich abzugrenzen? Und woran orientieren Sie sich heute?</p> <p>(Erklären, was mit zeitlichen Abgrenzungstaktiken gemeint ist) Z.B. Arbeitszeitkontrolle, Blockzeiten definieren, Pausen einplanen</p> <p>4. Haben sich bei Ihnen Denkmuster geändert?</p> <p>5. Was gelingt Ihnen heute besser? Warum?</p> <p>(Erklären, was mit physischen Abgrenzungstaktiken gemeint ist) Errichten oder Abbauen von räumlichen Grenzen, z.B. separates Büro zuhause Distanz schaffen, extra anderer Wohnort als Arbeitsort</p> <p>6. Welche Veränderungen entdecken Sie bei sich, im Vergleich zu der Zeit, als Sie mit dem mobil-flexiblen Arbeiten angefangen haben?</p> <p>7. Was empfanden Sie in dieser persönlichen Entwicklung als hilfreich?</p>	<p>Bei gelerntem: OK, interessant, wie seid ihr darauf gekommen? Was sind das für Regeln? Habt ihr euch Alternativen überlegt? Soviel nachfragen wie geht? <i>Wie war ihr Weg dahin? Können Sie ein Beispiel nennen?</i></p> <p><i>Beispiele könnten sein: ..an anderen Mitarbeitenden ..an Kollegen und Kolleginnen ..an mir selbst ..an Werten, die ich vertrete... ...</i></p> <p>Was genau ist denn leichter? Wieso? Funktioniert das immer?</p> <p>Was hat dich dazu bewegen zuerst von dort aus zu arbeiten? Spricht für diesen Ort auch etwas Positives? Bist du jetzt zufriedener mit der Situation? Gibt es noch Alternativen? Ist es jetzt der Idealzustand oder ein Kompromiss?</p>
---------------------------	---	--

	<p>(Erklären, was mit kommunikativen Abgrenzungstaktiken gemeint ist) Erreichbarkeiten kommunizieren, Grenzen verteidigen, z.B. Klarmachen, dass ein Termin abgemacht werden muss.</p> <p>8. Erkennen Sie im Verlaufe der Jahre eine Veränderung bei sich bezüglich dieser Taktiken?</p> <p>9. Wo haben sie ihre Denkmuster hinterfragen oder umorganisieren müssen? (ZB. Kind bekommen, Umzug, Trennung)</p>	<p>An was merken Sie das?</p> <p>Manche Leute empfinden ja das als sehr schwierig, weil Geht das dir auch manchmal so?</p> <p>Was hat sich verändert? Und wie?</p>
Unterstützendes	<p>10. Welche weiteren Dinge kommen Ihnen in den Sinn, die Sie während der Zeit bezüglich des Erlernens Ihres persönlichen Abgrenzungsverhaltens unterstützt haben?</p>	<p>WICHTIG!</p>
	<p>Noch eine letzte Frage</p>	
Weitere Themen	<p>11. Zum Schluss: Gibt es noch Dinge, die wir hier nicht angesprochen haben, die aber aus Ihrer Sicht auch noch wichtig sind in Bezug auf Ihre Entwicklung in der mobil-flexiblen Arbeit?</p>	

Postskriptum (von mir auszufüllen)

1) Formale Angaben zur Zeit, Dauer, Raum

2) Atmosphäre: Gab es schwierige Momente, Passagen?

3) Notizen über informelle Gespräche vor und nach dem Interview

4) Aufzeichnen erster Annahmen zum Interview

D. Fragebogen Demografische Angaben und Boundary-Typen



Faktenblatt demografische Angaben + Boundary-Typ

Datum	
Befragter / Befragte (Initialen reichen)	
Alter	
Arbeitspensum in %	
Wie viele % arbeiten Sie mobil-flexibel	
Firma	
Haben Sie Kinder, die im gleichen Haushalt leben?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein Alter:

Im Homeoffice vermischen sich bei mir Arbeitsaufgaben mit privaten Aufgaben
<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Teils teils <input type="checkbox"/> Nein
Ich halte Angelegenheiten die Arbeit und Privates betreffen voneinander getrennt
<input type="checkbox"/> Trifft zu <input type="checkbox"/> Trifft grösstenteils zu <input type="checkbox"/> Keine Präferenz <input type="checkbox"/> Trifft grösstenteils nicht zu <input type="checkbox"/> Trifft nicht zu
Meiner Familie / Partner/in erzähle ich von meiner Arbeit
<input type="checkbox"/> Trifft zu <input type="checkbox"/> Trifft nicht zu
Meinen Kollegen und Kolleginnen (im privaten Bereich) erzähle ich von meiner Arbeit
<input type="checkbox"/> Trifft zu <input type="checkbox"/> Trifft nicht zu
In meiner Freizeit diskutiere ich Arbeitssituationen mit meinen Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen
<input type="checkbox"/> Trifft zu <input type="checkbox"/> Trifft nicht zu
Ich führe einen Terminkalender für Privates und einen andern für Geschäftliches
<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Teils teils <input type="checkbox"/> Nein
Mein Hausschlüssel und mein Arbeits-Schlüssel hängen am gleichen Schlüsselbund
<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

E. Auswertungsraster

Datei		Start	Einfügen	Seitenlayout	Formeln	Daten	Überprüfen	Ansicht	Hilfe	Was möchten Sie tun?	
Zwischenablage		Schriftart	Calibri	11	A	A	Textumbruch	Verbinden und zentrieren	Ausrichtung	Bedingte Formatierung	Formatvorlagen
M4			F	K	U					Als Tabelle	Zellenformatvorlagen
										Formatieren	Zellen
										Standard	Sortieren
										%	Filtern
										Zahl	Berechnen
1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
	Farbe	Dokumentname	Segment	Code	Subkategorie	Zusammenfassung	Reduktion	Beschrieb der aller Segmente zur Unterkategorie	Anfang	Ende	
1	15_P13		Person 13. Das ist schwer zu sagen. Durch meine Erfahrungen, dass ich beispielsweise Ende Woche auf die Woche zurückschaue und mir sagen kann, das alles habe ich geschafft. Auch der Austausch mit Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen, die das auch machen hat geholfen. Dadurch habe ich gemerkt, ich bin nicht die Einzige, die andern machen das auch, und sie machen auch einen guten Job. Das hat mir geholfen, einfach das sehen, die andern machen das auch, so macht man das. Und wie gesagt, die eigene Erfahrung, die gezeigt hat, dass ich meine Arbeit auch gut machen kann, wenn ich nicht zu den üblichen Arbeitszeiten arbeite, sondern flexibel.	Unterstützendes	Austausch im Team	Der Austausch mit Arbeitskollegen und -kolleginnen wurde als hilfreich empfunden. So wurde klar, dass die andern auch einen guten Job machen, auch wenn sie nicht zu den üblichen Zeiten arbeiten.	UNT_1 Austausch	Der Austausch im Team über Erfahrungen im Homeoffice wird von einigen Befragten als unterstützend empfunden. So wurde klar, dass die andern auch einen guten Job machen, auch wenn sie nicht zu den üblichen Zeiten arbeiten. Zudem wird es durch diesen Austausch als leichter empfunden seine Arbeitszeiten besser planen zu können. Von Teammitgliedern haben einige Befragte gehört, dass alle die ähnlichen Probleme haben, dies hat geholfen.	18	18	
2	15_P13		Person 13. Das ist schwer zu sagen. Durch meine Erfahrungen, dass ich beispielsweise Ende Woche auf die Woche zurückschaue und mir sagen kann, das alles habe ich geschafft. Auch der Austausch mit Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen, die das auch machen hat geholfen. Dadurch habe ich gemerkt, ich bin nicht die Einzige, die andern machen das auch, und sie machen auch einen guten Job. Das hat mir geholfen, einfach das sehen, die andern machen das auch, so macht man das. Und wie gesagt, die eigene Erfahrung, die gezeigt hat, dass ich meine Arbeit auch gut machen kann, wenn ich nicht zu den üblichen Arbeitszeiten arbeite, sondern flexibel.	liniarrechtshandanz	nochtius Salterfahrnum	eliane nochtius Erfahrung	UNT_2 nochtius Salterfahrnum	Erfarne nochtius Erfahrung hilft, indem zurückkaterhaut	19	19	

F. Übersicht zur Vergabe der Codes

Analyse von Fokusgruppen und Interviews

The screenshot shows a software interface titled "Liste der Codes" with a toolbar containing icons for a calendar, smiley face, grid, speech bubble, magnifying glass, and a square. Below the toolbar is a search bar with the text "ab". The main content is a tree structure under the heading "Codesystem".

- Codesystem
 - Lernanstöße
 - äussere und innere Lernanstöße
 - innere Lernanstöße
 - Anforderungen von Familienmitgliedern
 - externe Inspirationsquellen
 - Transformative Hinweise
 - Kriterium Lebenswandel
 - Kriterium Beziehungswandel
 - Anforderungen
 - Digitale Grenzen und Vermischung
 - Eigene Regeln
 - innerpsychische prozesse
 - Umorganisieren
 - Umdenken
 - Achtsamkeit
 - Reflexion
 - Keine Entwicklung
 - Keine geänderten Denkmuster
 - Verworfen
 - Gelerntes
 - Lerndauer
 - Geänderte Denkmuster
 - Zeitliche Organisation
 - Örtliche Organisation
 - Unterstützendens
 - Orientiert an
 - TYPEN

At the bottom of the tree, there is a "Sets" icon.

Analyse des Experteninterviews

The screenshot shows a software interface titled "Liste der Codes" with a toolbar containing icons for a calendar, smiley face, grid, speech bubble, magnifying glass, and a square. Below the toolbar is a search bar with the text "ab". The main content is a list of codes under the heading "Codesystem".

- Codesystem
 - Präventive Massnahmen
 - Einschätzung Arbeitswelt
 - Erziehungs-Faktor
 - Anforderungen
 - Reflektieren
 - Grenz-Vermischung
 - unterstützendes
 - lernen

G. Ausschnitt zur Auswertung der Boundary-Typen

	Aufgaben- vermischung	Angelegenheiten getrennt halten	Familie von Arbeit erzählen	Freunden von Arbeit erzählen	In Freizeit mit Arbeitskollegen diskutieren	Terminkalender getrennt	Schlüsselbund vermischt	Boundary Management Typ
Person	Teils teils	zu Trifft grösstenteils zu	Trifft zu	zu Trifft zu	Trifft zu	Teils teils	Nein	Misch-Typ
n	Ja	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft nicht zu	Nein	Nein	Misch-Typ
n	Ja	Trifft grösstenteils zu	Trifft zu	Trifft zu	Trifft zu	Nein	Ja	Integrierer/in
n	Ja	Trifft grösstenteils zu	Trifft zu	Trifft zu	Trifft zu	Nein	Nein	Integrierer/in
n	Teils teils	Trifft zu	Trifft zu	Trifft zu	Trifft nicht zu	Nein	Nein	Misch-Typ
n	Teils teils	Keine Präferenz	Trifft zu	Trifft zu	Trifft zu	Nein	Ja	Integrierer/in
n	Ja	Trifft zu	Trifft zu	Trifft zu	Trifft nicht zu	Ja	Ja	Misch-Typ
n	Ja	Keine Präferenz	Trifft zu	Trifft zu	Trifft nicht zu	Nein	Ja	Integrierer/in
n	Ja	Keine Präferenz	Trifft zu	Trifft zu	Trifft zu	Nein	Ja	Integrierer/in