



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# Individuelle Herausforderungen und Kompetenzen bei mobil-flexibler Arbeit

Selbstführung als Schlüsselkompetenz für mehr Zufriedenheit

## MASTER-ARBEIT

2022

Autor

Grob, Samuel

Begleitpersonen

Weichbrodt, Johann

Welge, Katrina

Praxispartnerin

comspace GmbH & Co. KG

Kontaktperson Biendarra, Sarah

## Abstract

The more intensively the model of mobile-flexible work is used, the stronger the self-competencies necessary. If a company wants to promote mobile-flexible work, it is worthwhile to offer to train employees in self-competence. In this study, an IT company examines how professional requirements change with an organizational shift to mobile-flexible work. Based on this, which competencies are needed in mobile-flexible work to increase job satisfaction and heighten a sense of achievement are determined. Resources and challenges change in mobile-flexible work. In this context, the limited availability of social resources is the most significant challenge. To address this challenge, higher self-competencies are necessary. The most important of these is self-leadership. To train self-leadership, workshops with 32 participants were conducted in the context of this master thesis. The subsequent evaluation shows that this operational intervention is worthwhile on an individual level to support a transition to mobile-flexible work because it can promote self-leadership, performance perception and job satisfaction.

Keywords: Mobile-flexible work, home office, individual challenges, individual competencies, self-leadership, training

## Zusammenfassung

Je intensiver das Modell mobil-flexibler Arbeit genutzt wird, desto stärkere Selbstkompetenzen sind notwendig. Will von einem Unternehmen die mobil-flexible Arbeit gefördert werden, lohnt es sich, ein Angebot für das Trainieren von Selbstkompetenzen zu schaffen. In vorliegender Arbeit wird in einem IT-Unternehmen untersucht, wie sich die beruflichen Anforderungen mit einem organisationalen Wechsel zur mobil-flexiblen Arbeit verändern. Darauf aufbauend wird herausgearbeitet, welche Kompetenzen benötigt werden, sodass mit einer erhöhten Zufriedenheit und einem gesteigerten Leistungsempfinden mobil-flexibel gearbeitet werden kann. Ressourcen und Herausforderungen verändern sich bei mobil-flexibler Arbeit. Dabei ist die eingeschränkt verfügbare soziale Ressource die grösste Herausforderung. Um diese Herausforderung zu puffern sind höhere Selbstkompetenzen notwendig. Als ausschlaggebend gilt dabei die Selbstführung. Um die Selbstführung zu trainieren, werden im Rahmen dieser Masterthesis Workshops mit 32 Teilnehmenden durchgeführt. Die anschliessende Evaluation zeigt, dass sich diese betriebliche Intervention lohnt, um einen Wechsel in die mobil-flexible Arbeit auf individueller Ebene zu unterstützen, denn auf diese Weise kann die Selbstführung, das Leistungsempfinden sowie die Arbeitszufriedenheit gefördert werden.

Key Words: Mobil-flexible Arbeit, Home Office, individuelle Herausforderungen, individuelle Kompetenzen, Selbstführung, Training

Anzahl Zeichen inklusive Leerzeichen, exklusive Anhang: 234'587

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	7
1.1	Ausgangslage .....	7
1.2	Fragestellungen und Zielsetzungen.....	9
1.3	Abgrenzung.....	11
1.4	Aufbau des Berichts.....	11
2	Theorie .....	12
2.1	Mobil-flexible Arbeit.....	12
2.1.1	Steuerungsprozesse und Herausforderungen mobil-flexibler Arbeit .....	13
2.1.2	Mobil-flexible Arbeit während der Pandemie .....	14
2.2	Berufliche Anforderungen und deren Einfluss auf Individuen .....	15
2.3	Selbstführung.....	17
3	Methodisches Vorgehen.....	18
3.1	Forschungsdesign.....	18
3.2	Qualitative Interviews.....	21
3.2.1	Sampling .....	21
3.2.2	Testlauf .....	22
3.2.3	Datenerhebung .....	23
3.2.4	Datenanalyse .....	24
3.3	Quantitativer Fragebogen zur Workshop-Evaluation .....	26
3.3.1	Stichprobe .....	27
3.3.2	Fragebogenkonstruktion .....	27
3.3.3	Pretest.....	28
3.3.4	Durchführung .....	29
3.3.5	Datenauswertung.....	29
4	Ergebnisse qualitativer Interviews .....	30
4.1	Ausgangslage und Kontext.....	31
4.1.1	Die Pandemiesituation und weitere äussere Faktoren .....	32
4.1.2	Umstellung in die mobil-flexible Arbeit.....	33

4.1.3	Zufriedenheit mit und Einstellung gegenüber der mobil-flexiblen Arbeit.....	34
4.1.4	Wunsch nach betrieblicher Unterstützung .....	34
4.2	Positive Aspekte mobil-flexibler Arbeit .....	35
4.2.1	Vereinbarkeit von Privatem und Beruflichem.....	35
4.2.2	Konzentration und Effizienz .....	35
4.2.3	Flexibilität und Freiheit.....	35
4.2.4	Einsparen von Arbeitsweg .....	36
4.3	Individuelle Herausforderungen mobil-flexibler Arbeit .....	36
4.3.1	Eingeschränkt verfügbare soziale Ressource.....	36
4.3.2	Einsamkeit und fehlende Teampräsenz.....	38
4.3.3	Team-Kommunikation.....	38
4.3.4	Trennung von Privatem und Beruflichem.....	39
4.3.5	Umgang mit Zeit und Leistungsdruck .....	40
4.3.6	Arbeitszeit-Leistungs-Diffusion .....	41
4.4	Individuelle Kompetenzen bei mobil-flexibler Arbeit .....	42
4.4.1	Kommunikation .....	43
4.4.2	Selbstvertrauen.....	44
4.4.3	Selbstführung.....	45
4.5	Organisationale Herausforderungen mobil-flexibler Arbeit (Exkurs).....	49
4.5.1	Zeiterfassung .....	49
4.5.2	Führung und Grenzen der Freiwilligkeit.....	50
4.5.3	Sozialer Rückzug.....	50
4.5.4	Teamarbeit und Vertrauen .....	51
4.5.5	Kultur.....	53
4.6	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse .....	53
5	Workshops «Selbstführung bei mobil-flexibler Arbeit».....	56
5.1	Organisation und Durchführung.....	56
5.2	Ablauf der Workshops.....	57
5.2.1	Vorbereitende Aufgabe .....	57

5.2.2	Workshop Teil A.....	58
5.2.3	Aufgaben nach dem Workshop Teil A .....	60
5.2.4	Workshop Teil B.....	60
5.2.5	Aufgaben nach dem Workshop Teil B .....	60
5.3	Fazit nach den Workshops .....	61
5.3.1	Unmittelbares Feedback nach den Workshops .....	61
5.3.2	Unmittelbare kritische Auseinandersetzung aus Sicht der Moderation.....	62
5.4	Vermittelte theoretische Inhalte .....	63
5.4.1	Strategie 1: Prospektion und Planung zielförderlicher Aktivitäten .....	64
5.4.2	Strategie 2: Umdeutung von nicht-zielförderlichen Ereignissen .....	65
5.4.3	Strategie 3: Etablierung von zielförderlichen Aktivitäten.....	68
6	Workshop-Evaluation .....	69
6.1	Darstellung der Ergebnisse.....	69
6.1.1	Allgemeine Angaben.....	69
6.1.2	Allgemeine Zufriedenheit .....	69
6.1.3	Form & Inhalt .....	71
6.1.4	Nutzen.....	73
6.1.5	Offener Teil .....	76
6.2	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse .....	78
6.3	Schlussfolgerungen und Empfehlungen für künftige Durchführungen .....	80
7	Zusammenfassung und Diskussion.....	81
7.1	Beantwortung der Forschungsfragen.....	82
7.2	Fazit .....	88
7.3	Empfehlungen.....	89
7.4	Kritische Auseinandersetzung .....	91
8	Abbildungsverzeichnis.....	93
9	Tabellenverzeichnis.....	93
10	Literaturverzeichnis .....	94

# 1 Einleitung

Einem modernen IT-Unternehmen mit flachen Hierarchien, agilen Arbeitsmethoden, einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur und fortschrittlichen technischen Ausstattungen kann der Wechsel in die mobil-flexible Arbeit erfolgreich gelingen. Zu den Bedingungen für eine effektive Umstellung gehört, dass der Prozess zu einer *work-from-anywhere-company* gezielt und strukturiert begleitet wird und strukturelle Veränderungen vorgenommen werden, damit das orts- und zeitunabhängige Arbeiten gleichermaßen funktioniert. Auf der organisationalen Ebene werden Arbeitsprozesse und -abläufe optimiert und auf der Teamebene wird die Teamarbeit neugestaltet. Diese Voraussetzung bietet einen optimalen Forschungszugang, zum Nachgehen der Frage, wie ein solcher Prozess ergänzend auf individueller Ebene begleitet und unterstützt werden kann. So wird in vorliegender Masterthesis mit dem Ansatz der Grounded Theory untersucht, inwiefern sich berufliche Anforderungen am Arbeitsplatz verändern, wenn dieser in einen mobil-flexiblen Arbeitskontext verlagert wird. Es wird untersucht, mit welchen individuellen Kompetenzen die heranwachsenden Herausforderungen gepuffert werden können. Durch die im Rahmen dieser Masterthesis konzipierten und durchgeführten Workshops wird die Kompetenz *Selbstführung* bei den Mitarbeitenden des IT-Unternehmens gefördert. Mit einer anschliessenden Evaluation werden Qualität und Nutzen der Workshops eingeschätzt und beschrieben. Nachfolgend werden Ausgangslage, Fragestellungen und Zielsetzungen, Abgrenzung sowie der Aufbau des Berichts vorgestellt.

## 1.1 Ausgangslage

Diese Masterthesis wurde in einem deutschen Unternehmen aus der IT-Branche mit etwa 100 Mitarbeitenden durchgeführt. Im Frühjahr 2020, während der Pandemie (SARS-Cov-2-Virus), wechselte die gesamte Belegschaft ins Home Office. Die mobil-flexible Arbeitsform wird im IT-Unternehmen künftig der Standard sein. So wurde das Ziel formuliert: «Wir sind eine *work from anywhere* - Company und ermöglichen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von dort zu arbeiten, wo diese ihre Aufgaben am effektivsten erledigen können – im Büro, im Home Office oder an jedem anderen Ort der Welt.» (Claim, Visionen und Ziele, Arbeitsgruppe *Remoties*). Bereits vor der Pandemie bestand im Unternehmen die Möglichkeit, mobil-flexibel zu arbeiten. Latente Strukturen haben allerdings zu Nachteilen geführt, wenn mobil-flexibel gearbeitet wurde. Somit war das Arbeiten im Stammhaus (nachfolgend *Büro* genannt) der Standard. So lässt sich ein weiteres Ziel des IT-Unternehmens wie folgt beschreiben: «Die Mitarbeitenden welche mobil-flexibel arbeiten, sind gegenüber denen, welche im Büro arbeiten, hinsichtlich der Technologie, dem

Informationszugang und dem sozialen Zugang, gleichberechtigt» (Auftragsklärung, März 2021). Die latenten Strukturen wurden während der Pandemie erkannt und werden nun durch das Unternehmen optimiert. Die Strukturen und die Rechtsgrundlagen werden so angepasst, dass Folgendes erreicht wird: «Es spielt bei uns keine Rolle, ob die Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter im Büro, aus dem Home Office oder an einem anderen Ort der Welt arbeiten.» (Claim, Visionen und Ziele, Arbeitsgruppe «Remoties»). Damit alle von diesem überarbeiteten Arbeitsmodell profitieren können, braucht es neben strukturellen Anpassungen eine Begleitung der Mitarbeitenden auf individueller Ebene. Somit erkannte das Unternehmen die praktische Relevanz dieser Masterthesis. Ihr Anliegen an die Masterthesis wurde so formuliert: «Uns ist wichtig, dass alle Mitarbeitenden gut durch diesen Prozess kommen und die Situation aktiv zu ihren Vorteilen mitgestalten können [...] wir möchten uns damit auseinandersetzen, was sie mit dieser Situation machen und wie sie mit der Situation umgehen wollen und erhoffen uns, dass durch diese Begleitung einen Mehrwert für die Kolleginnen und Kollegen entsteht» (Auftragsklärung, März 2021). Gemäss eigenen Aussagen befinden sich Personen im Unternehmen, welche nur schlecht mit der aktuellen Situation im Home Office zurechtkommen. Basierend auf eigener Einschätzung sagen diese Personen, dass sie eine geringere Leistung zeigen und weniger zufrieden sind als sie es zuvor im Büro waren. Nach dem FlexWork Phasenmodell von Weichbrodt (2017) liesse sich das Unternehmen grösstenteils in die höchste Flexibilitätsstufe eingliedern, was optimale Voraussetzungen für erfolgreiches mobil-flexibles Arbeiten bietet. So befinden sich die Mitarbeitenden auf der eine Seite in einem Unternehmen mit modernen Organisationsstrukturen, flachen Hierarchien und agilen Arbeitsmethoden, welches begünstigende Faktoren hinsichtlich des mobil-flexiblen Arbeitens aufweist. Auf der anderen Seite befinden sie sich mit dem SARS-Cov-2-Virus in einer herausfordernden Zeit, welche die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsleistung im mobil-flexiblen Arbeitskontext beeinflusst. Denn die bisher gut untersuchten Bedingungen hinsichtlich des mobil-flexiblen Arbeitens lassen sich nicht unverändert auf die heutige Pandemiesituation übertragen (Weichbrodt & Schulze, 2020) (vgl. Kapitel 2.1.2). Insbesondere sind die Flexibilität und die freie Wahl des Arbeitsortes massgeblich eingeschränkt. In vorliegendem Bericht ist, der Pandemiesituation geschuldet, eine differenzierte Verwendung der Begriffe «mobil-flexible Arbeit» und «Home Office» von Bedeutung. Wenn von der mobil-flexiblen Arbeit gesprochen wird, dann ist auch die örtlich und zeitlich flexible Arbeitsweise (vgl. Kapitel 2.1) ohne die pandemiebedingten Einschränkungen gemeint. Wird von Home Office gesprochen, ist das Arbeiten von zu Hause gemeint und nicht per se die mobil-flexible Arbeit. So wird in der vorliegenden Arbeit berücksichtigt, dass der Umstand ohne Home Office-Pflicht und somit bei einer tatsächlichen mobil-flexiblen Arbeit anders aussehen könnte.

## 1.2 Fragestellungen und Zielsetzungen

Aufgrund der beschriebenen Ausgangslage resultieren folgende Forschungsziele: (1) Mit dieser Masterthesis wird ein Verständnis über die aktuelle Situation der Mitarbeitenden im mobil-flexiblen Arbeitskontext gewonnen. Das heisst, es wird ermittelt, wie sie zur mobil-flexiblen Arbeit stehen, wie sie sich darin zurechtfinden, was für sie die positiven Aspekte mobil-flexibler Arbeit sind und welchen Herausforderungen sie begegnen. (2) Es wird herausgearbeitet, welche individuellen Kompetenzen relevant sind, damit zufrieden und mit einem erhöhten Leistungsempfinden mobil-flexibel gearbeitet werden kann. (3) Demzufolge können organisationale Massnahmen und betriebliche Interventionen abgeleitet werden, um Lernprozesse zu initiieren und zu begleiten, damit solche individuellen Kompetenzen gefördert werden können. (4) Es wird ein direkter Output generiert, um die Arbeitszufriedenheit und das Leistungsempfinden der Mitarbeitenden im untersuchten Unternehmen zu stärken.

Drei Forschungsfragen werden in dieser Masterthesis herbeigezogen:

1. Wie verändern sich die beruflichen Anforderungen auf individueller Ebene mit einem Wechsel in die mobil-flexible Arbeit und wie verhält sich die Arbeitszufriedenheit und das Leistungsempfinden dazu?
2. Welche individuellen Kompetenzen gilt es in einem Wechsel in die mobil-flexible Arbeit zu fördern, damit zufrieden und mit einem erhöhten Leistungsempfinden gearbeitet werden kann?
3. Mit welchen organisationalen Massnahmen können Lernprozesse initiiert und begleitet werden, um individuelle Kompetenzen, die für die mobil-flexible Arbeit relevant sind, zu fördern?

In nachfolgender Abbildung 1 ist die Forschungsabsicht grafisch dargestellt. Es wird davon ausgegangen (Annahme 1), dass die Anforderungen bei einem Wechsel in die mobil-flexible Arbeit sich so verändern, dass neue Herausforderungen und Ressourcen geschaffen werden, welche die Arbeitszufriedenheit und das Leistungsempfinden beeinflussen (vgl. Kapitel 2.2). Ebenso wird davon ausgegangen (Annahme 2), dass durch gezielte betriebliche Interventionen Lernprozesse initiiert und begleitet werden können, um individuelle Kompetenzen zu stärken, wodurch die Arbeitszufriedenheit und das Leistungsempfinden gesteigert werden können. Im ersten Schritt (1) geht es darum, ein Verständnis über die aktuelle Situation der Mitarbeitenden zu gewinnen. Dabei gilt es folgende Fragen zu klären: Wie hat sich die Arbeitszufriedenheit und das Leistungsempfinden seit dem Wechsel ins

Home Office verändert? Wie stehen die Mitarbeitenden zur mobil-flexiblen Arbeit und zum Veränderungsprozess hin zu einer «work-from-anywhere-company»? Welche Herausforderungen erleben sie im Home Office und was sind die Gründe dafür, dass sie mobil-flexibel arbeiten wollen?

Darauf aufbauend geht es im zweiten Schritt (2) darum, herauszufinden, welche individuellen Kompetenzen besonders erheblich sind, wenn mobil-flexibel gearbeitet wird, damit die Arbeitszufriedenheit und das Leistungsempfinden gesteigert werden. Im dritten Schritt (3) will herausgefunden werden, mit welchen betrieblichen Massnahmen und Interventionen die mobil-flexible Arbeit auf individueller Ebene unterstützt werden kann. Im Fokus dabei ist das Ziel, eine konkrete Massnahme in Form einer betrieblichen Intervention abzuleiten und umzusetzen, um relevante individuelle Kompetenzen zu fördern. Die betriebliche Intervention ist dabei so zu gestalten und zu beschreiben, dass sie anderen Unternehmen zur Verfügung stehen und angewendet werden kann. Mit dem vierten Schritt (4) wird eine Evaluation eingeleitet, um den Nutzen der betrieblichen Intervention einzuschätzen. So kann überprüft werden, ob im zweiten Schritt relevante Kompetenzen ausgearbeitet wurden, ob diese im dritten Schritt mit der betrieblichen Intervention auch tatsächlich initiiert und unterstützt wurden und ob eine Verbesserung hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit und des Leistungsempfindens stattgefunden hat. Mit der Evaluation kann zudem ein Veränderungspotential der betrieblichen Intervention beschrieben werden.

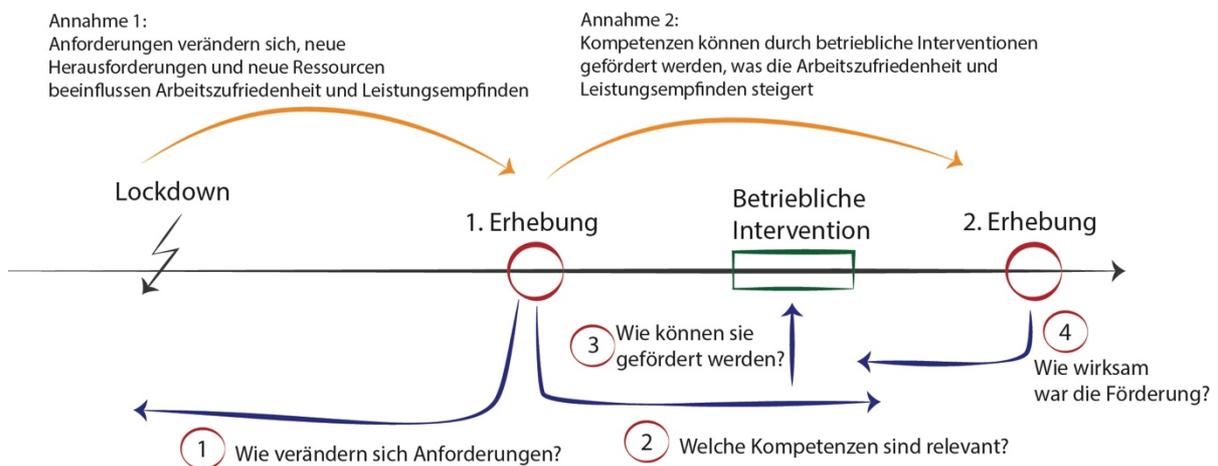


Abbildung 1: Forschungsabsicht (eigene Darstellung, 2022)

Am Ende steht also eine betriebliche Intervention zur Verfügung, die relevante Kompetenzen fördert, um berufliche Anforderungen mobil-flexibler Arbeit zu puffern. Zudem kann durch die Evaluation die Wirksamkeit der betrieblichen Intervention eingeschätzt sowie eine Optimierung der Intervention vorgenommen werden. Die gewonnenen Erkenntnisse können auf andere Organisationen im Veränderungsprozess in eine mobil-flexible Arbeitsumgebung

übertragen werden, um neben den strukturellen Veränderungen die Mitarbeitenden auf individueller Ebene zu begleiten. Dies hat zum Ziel, dass die Mitarbeitenden das Angebot mobil-flexibler Arbeit nutzen, von den Vorteilen profitieren können und dabei eine erhöhte Arbeitszufriedenheit und ein gesteigertes Leistungsempfinden erleben.

### 1.3 Abgrenzung

In der vorliegenden Arbeit wird der Schwerpunkt auf Aspekte individueller Ebene und nicht organisationaler oder teambasierter Ebene gelegt. Zwar wird in verschiedenen Formen auch auf die organisationale und teambasierte Ebene eingegangen, es wird aber keine vollständige und ganzheitliche Auffassung organisationaler oder teambasierter Herausforderungen, Ressourcen und Lernprozesse angestrebt. Auf den genannten Ebenen werden ausschliesslich relevante Erkenntnisse dargestellt, die besonderen Einfluss auf die individuelle Ebene einnehmen. In dieser Arbeit geht es vielfach um individuelle Kompetenzen mobil-flexibler Arbeit. Es ist ein Bewusstsein vorhanden, dass es ganz verschiedene Kompetenzen bei mobil-flexibler Arbeit zu entwickeln und zu fördern gilt. So sind beispielweise technische Kompetenzen im Umgang mit digitaler Hard- und Software nötig. In einem technikaffinen Forschungsfeld werden im Rahmen dieser Masterthesis ausschliesslich Soft Skills als methodische, soziale und persönliche Kompetenzen, die über das Fachliche und Technische hinausgehen, untersucht. Im Kontext dieser Masterthesis wird ein Workshop durchgeführt und anschliessend evaluiert. Hierbei wird weder mit einer Kontrollgruppe gearbeitet noch eine Vor- und Nachmessung durchgeführt, um den Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und das Leistungsempfinden zu messen. Stattdessen wird mittels Workshop-Evaluation eine Einschätzung darüber gegeben, wie sich die verändernde Arbeitszufriedenheit und Leistungsempfinden hinsichtlich der Workshops verhält.

### 1.4 Aufbau des Berichts

In nachfolgendem Kapitel 2 «Theoretische Orientierung» wird der Begriff «mobil-flexible Arbeit» definiert und das zugrundeliegende Konzept kurz vorgestellt. Im Anschluss wird erläutert, was unter beruflichen Anforderungen verstanden wird und was für Einflüsse auf die individuelle Ebene erwartet werden können. Zuletzt wird der Begriff «Selbstführung» definiert und eingeordnet. Das Kapitel 3 «Methodisches Vorgehen» lässt sich in drei Unterkapitel aufteilen. Zuerst wird das Forschungsdesign vorliegender Masterthesis vorgestellt. Danach erfolgt das methodische Vorgehen der qualitativen Interviews im Bezug zur ersten Erhebung. Im dritten Unterkapitel wird das methodische Vorgehen bei der zweiten Erhebung, der Workshop-Evaluation mittels Online-Umfrage, dargestellt. Danach erfolgt das Kapitel 4

«Ergebnisse qualitativer Interviews», welches sich in «Ausgangslage und Kontext», «Positive Aspekte mobil-flexibler Arbeit», «Individuelle Herausforderung mobil-flexibler Arbeit», «Individuelle Kompetenzen bei mobil-flexibler Arbeit» sowie «Organisationale Herausforderungen» unterteilen lässt. In Kapitel 5 «Workshops Selbstführung bei mobil-flexibler Arbeit» wird der gesamte Workshop mit Organisation und Durchführung, Ablauf, Fazit und theoretischer Grundlage vorgestellt. In Kapitel 6 «Workshop-Evaluation» erfolgen die Darstellung der Ergebnisse aus der Online-Umfrage, die Interpretation dieser Ergebnisse sowie Schlussfolgerungen und Empfehlungen. In Kapitel 7 «Zusammenfassung und Diskussion» wird eine kritische Auseinandersetzung mit Ergebnissen und der zugrundeliegenden Methodik vorgenommen. Die Forschungsfragen werden dargestellt und Ergebnisse diskutiert. Als Abschluss folgen Handlungsempfehlungen und Fazit über die gesamte Arbeit.

## 2 Theorie

In diesem Kapitel werden die mobil-flexible Arbeit, ihre Steuerungsprozesse sowie Herausforderungen vorgestellt. Im Anschluss wird darauf eingegangen, wie der Begriff «berufliche Anforderungen» verwendet wird und mit welchen Auswirkungen auf die Zufriedenheit und das Leistungsempfinden durch verändernde berufliche Anforderungen zu rechnen ist. Zum Schluss wird der Begriff «Selbstführung» erklärt und eingeordnet. Weitere theoretische Inhalte bezüglich Selbstführung und Selbstregulation, welche in den Workshops vermittelt wurden, werden in Kapitel 5.4 vorgestellt.

### 2.1 Mobil-flexible Arbeit

Unter mobil-flexibler Arbeit verstehen Schulze, Meissner und Weichbrodt (2015) eine räumlich wie auch zeitlich flexible Arbeitsform für Erwerbstätige in einem Anstellungsverhältnis. Die selbständig erwerbende Arbeit wird ausgeschlossen, da jene Personen schon immer zu einem Teil mobil-flexibel gearbeitet haben und demnach nicht von diesem neueren Phänomen betroffen sind (Schulze et al., 2015). Es kann nach der Definition von Schulze et al. (2015) an mehreren Orten und auch ausserhalb der typischen Arbeitszeiten von 8 Uhr morgens bis 5 Uhr abends gearbeitet werden. Ein vorhandener Arbeitsplatz im Büro gilt dabei als Voraussetzung. Zusätzlich kann nach Schulze et al. (2015) an anderen Orten mit einem gewissen zeitlichen Spielraum für die Leistungserbringung wie zum Beispiel zu Hause, bei Kunden beziehungsweise Partnern, unterwegs im Zug, im Café oder in einem Co-Working-Space gearbeitet werden. Darüber hinaus ist auch die Arbeit in anderen Räumen der Organisation am gleichen Standort oder an verschiedenen Standorten

eingeschlossen (Schulze et al., 2015). Um die mobil-flexible Arbeit zu ermöglichen, werden auf organisationaler Ebene Anpassungen erforderlich. So braucht es entsprechende Infrastruktur und Architektur (z. B. flexible Arbeitsplätze), Technologie (z. B. mobile Geräte und Cloud-Lösungen), Arbeitsmodelle (z. B. breite kulturelle Akzeptanz von mobil-flexibler Arbeit) sowie Organisationsstrukturen (z. B. agil und projektbasiert) (Weichbrodt, 2017). Schulze et al. (2015) vertreten die These, dass durch eine ressourcen- und regulationsbasierte Gestaltung der mobil-flexiblen Arbeitsbedingungen sowohl für Individuen wie auch für die Organisationen deutliche Mehrwerte generiert werden. In nachfolgendem Unterkapitel 2.1.1 werden Steuerungsprozesse und Herausforderungen auf individueller Ebene vorgestellt. Im Unterkapitel 2.1.2 wird darauf eingegangen, wie sich das Konzept der mobil-flexiblen Arbeit auf die gegebene Pandemiesituation (SARS-Cov-2-Virus) übertragen lässt und welche Schwierigkeiten dies mit sich bringt.

### 2.1.1 Steuerungsprozesse und Herausforderungen mobil-flexibler Arbeit

In der qualitativen Studie von Weichbrodt, Schulze, Gisin, Tanner und Welge (2015) zur Gestaltung von mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen fanden die Autoren drei Steuerungsprozesse, die auf individueller Ebene das mobil-flexible Arbeiten unterstützen: «Technik gezielt für die Grenzziehung einsetzen», «passende Orte je nach Tätigkeit wählen» und «Arbeitszeiten passend gestalten». Können diese Steuerungsprozesse gezielt eingesetzt werden, fallen die Vorteile mobil-flexibler Arbeit stärker ins Gewicht, welche von Schulze et al. (2015) als (1.) Möglichkeit, ungestört in Ruhe arbeiten zu können, (2.) selbst entscheiden, zu welcher Zeit man arbeitet, (3.) Reisezeit einsparen, (4.) Aufgaben bearbeiten können, die im Büro nicht so gut erledigt werden können und (5.) Arbeits- und Privatleben besser in Einklang bringen formuliert wurden. Nachteile mobil-flexibler Arbeit sind ein erhöhtes Risiko zu einer Entgrenzung der Arbeit («Arbeiten ohne Ende») sowie eine erschwerte informelle Kommunikation zu den Kollegen und Kolleginnen (Schulze et al., 2015). Krause, Windlinger und Schulze (2018) beobachteten, dass mobil-flexible Arbeitsformen Anforderungen an das Selbstmanagement erhöhen. Diese Anforderungssteigerung kann zur sogenannten Interessierten Selbstgefährdung führen. Das bedeutet, dass Handlungen mit negativen Auswirkungen auf die Gesundheit eingesetzt werden, um aktiv und problemorientiert arbeitsbezogene Stressoren zu bewältigen. Solche Handlungen sind beispielsweise das Ausdehnen der Arbeitszeit, die Einnahme von Substanzen oder der Präsentismus<sup>1</sup> (Krause et al., 2018). Die Ergebnisse aus einer Studie von Hill, Ferris und Märtinson (2003) besagen, dass das mobile Arbeiten das Potential hat, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern, was wiederum die

---

<sup>1</sup> Präsentismus beschreibt das Verhalten eines Mitarbeitenden, trotz Krankheit bei der Arbeit zu erscheinen (Badura & Steinke, 2011).

Unternehmensleistung erhöhen kann. Gleichzeitig ergab die Studie jedoch, dass die Grenzziehung zwischen Arbeit und Privat-/Familienleben eine Herausforderung ist, welche es zu überwinden gilt, damit das mobil-flexible Arbeiten erfolgreich umgesetzt werden kann. Auch in der Studie von Gisin (2014) stellte sich heraus, dass das Thema Boundary-Management, also der Umgang mit der Grenzziehung, ein Risiko im Home Office darstellt. Dabei hatten vor allem diejenigen, die sich weder den sogenannten ‹Integrierern› noch den ‹Segmentierern› zuordnen konnten, mehr Schwierigkeiten, im Home Office produktiv und gesunderhaltend zu arbeiten. Die Integrierer schätzen eine Vermischung zwischen Beruf und Privatem, während die Segmentierer eine strikte Trennung anstreben. Als praktische Implikation für Organisationen empfehlen Hill et al. (2003), Mitarbeitende mit Tendenz zu Überstunden zu erkennen sowie eine Schulung durchzuführen, um die Grenzziehung zwischen Arbeit und Privat-/Familienleben besser zu meistern.

### 2.1.2 Mobil-flexible Arbeit während der Pandemie

Ergebnisse von Hill et al. (2003) zeigten einen eindeutigen positiven Zusammenhang zwischen Arbeitsmotivation und mobiler Arbeit. Als Grund für eine erhöhte Arbeitsmotivation bei der mobilen Arbeit sehen die Autoren die mit der mobilen Arbeit einhergehende Autonomie. Mit der mobilen Arbeit haben die Mitarbeitenden mehr Flexibilität in der Entscheidung, welche Arbeit sie wie, wann und wo erledigen möchten. In vorliegender Untersuchung besteht aufgrund des SARS-Cov-2-Virus eine Home Office-Pflicht, welche die Autonomie und das Autonomieempfinden einschränkt. Diese Anordnung verhindert die Möglichkeit, eine Wahl zu treffen, welche Arbeit an welchem Ort am effektivsten erledigt werden kann. Hinzu kommt, dass der Selektionseffekt nicht mehr wirkt, welcher zuvor dafür gesorgt hatte, dass nur diejenigen im Home Office arbeiten, welche dies auch wollen (Weichbrodt & Schulze, 2020). Dies verschärft sich zudem, wenn sich im Haushalt jüngere Kinder oder pflegebedürftige Angehörige befinden, wodurch mit psychischen Belastungen und Produktivitätseinbußen aufgrund der nicht gelingenden Vereinbarkeit von Arbeit und Familie zu rechnen ist (Weichbrodt & Schulze, 2020). Aus einer Online-Befragung (Degenhardt, Gisin & Schulze, 2014) wurde erkannt, dass für viele Home Office-Nutzenden nach 2,5 Tagen pro Woche Home Office ein Wendepunkt liegt und die positiven Aspekte des Home Office nach diesem Zeitraum ausgeschöpft sind. Mit der Home Office-Pflicht werden nun über die ganze Woche hinweg alle Aufgaben von zu Hause aus erledigt. Das bedeutet auch, dass Aufgaben von zu Hause aus erledigt werden, die für das Home Office ungeeignet sind (Weichbrodt & Schulze, 2020). Soziale Isolation als negativer Aspekt von mobil-flexibler Arbeit (Golden, Veiga & Dino, 2008) wird durch diese Ausgangslage verschärft. Es ist mit erhöhtem Mangel an sozialem Austausch mit Arbeitskolleginnen und -kollegen zu rechnen, welcher nur mit zusätzlichem Aufwand und nur teilweise kompensiert werden kann. Dies

kann, insbesondere bei Alleinstehenden, zu Gefühlen von Isolation und Einsamkeit führen (Weichbrodt & Schulze, 2020). Was die persönlichen Kompetenzen angeht, weisen Weichbrodt und Schulze (2020) darauf hin, dass insbesondere unerfahrene Personen während der Pandemie im Home Office mit psychischen Belastungen sowie Produktivitätseinbußen konfrontiert sind, da die Kompetenzen Selbstmanagement, Boundary-Management und Nutzung digitaler Tools noch nicht ausreichend gebildet sind.

## 2.2 Berufliche Anforderungen und deren Einfluss auf Individuen

Es ist in dieser Arbeit zunächst herauszufinden, wie sich die beruflichen Anforderungen bei einem Wechsel in die mobil-flexible Arbeit verändern und wie sich die Arbeitszufriedenheit und das Leistungsempfinden dazu verhält (vgl. Forschungsfrage 1). Es wird davon ausgegangen, dass durch den Wechsel in die mobil-flexible Arbeit neue Herausforderungen und Ressourcen geschaffen werden, welche Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und das Leistungsempfinden nehmen (Annahme 1). Das Job-Demands-Ressource-Modell (JDR-Model) von Bakker und Demerouti (2007) geht davon aus, dass jede Arbeitstätigkeit über spezifische Arbeitsbedingungen verfügt, welche sich in Arbeitsanforderungen (job demands) und Arbeitsressourcen (job resources) einteilen lassen. Dabei können job demands körperliche, psychologische, soziale oder organisationale Aspekte der Arbeit sein, welche entsprechend körperliche, psychologische (kognitive und emotionale) Anstrengungen sowie Fähigkeiten erfordern. Diese sind mit einigen körperlichen oder psychologischen Kosten verbunden (Bakker & Demerouti, 2007). Job resources hingegen können körperliche, psychologische, soziale oder organisationale Aspekte der Arbeit sein, welche für das Erreichen von Zielen, der Reduktion von Arbeitsbelastungen und den damit verbundenen körperlichen und psychologischen Kosten sowie der Förderung der persönlichen Entwicklung und des Lernens dienlich sind (Bakker & Demerouti, 2007). Es handelt sich also um körperliche, psychologische, soziale oder organisationale Aspekte der Arbeit, die einen Einfluss auf das Erleben und Verhalten des Menschen am Arbeitsplatz nehmen. Verändern sich durch den Wechsel in die mobil-flexible Arbeit die genannten Aspekte, wird im Sinne des JDR-Modells das psychologische Erleben verändert, was die job performance beeinflusst. Wird die job performance positiv gestärkt, kann davon ausgegangen werden, dass das Leistungsempfinden zunimmt. Gemäss dem transaktionalen Drei-Komponenten-Modell von Leont'ev (1977) hat das Arbeitssystem mit Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen einen Einfluss auf das Arbeitshandeln (Bewältigung der Anforderungen und die Nutzung von Ressourcen) und dieses wiederum einen Einfluss auf die Leistung und auf die Wirkung des Menschen. Leont'ev (1977) nennt als Wirkung auf den Menschen die Gesundheit, Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung sowie das Wohlbefinden und die

Arbeitszufriedenheit. Können betriebliche Interventionen zur Förderung individueller Kompetenzen umgesetzt werden, kann auch der Umgang mit den job demands und job resources verändert werden (Annahme 2). Denn job demands und job resources können gemäss dem JDR-Model jeweils einen eigenen Prozess auslösen. Zum einen gibt es einen gesundheitsbeeinträchtigenden Prozess (health impairment process), der durch die job demands ausgelöst wird, zum anderen einen motivationalen Prozess (motivational process), der durch die job resources angeregt wird (Bakker & Demerouti, 2007) (siehe Abbildung 2). Dabei interagieren die job demands und job resources untereinander. So entsteht ein sogenannter Puffereffekt, wobei Arbeitsressourcen die Arbeitsanforderungen abschwächen. Können Mitarbeitende auf gestärkte individuelle Kompetenzen als personale Ressourcen zurückgreifen, gelingt es ihnen, die Arbeitsanforderungen besser zu bewältigen (Bakker & Demerouti, 2007). Das Wechselspiel zwischen job demands und job resources beeinflusst die Motivation und die Belastung (strain). Dabei hat die Motivation einen positiven und Belastung einen negativen Impact auf die job performance (siehe Abbildung 2). Gemäss dem JDR-Model unterstützt Motivation die Zielorientierung und das Fokussieren auf die Arbeitsaufgabe. Motivierte Arbeitende zeigen durch ein erhöhtes Energielevel und durch mehr Enthusiasmus gute Leistungen. Im Gegensatz dazu haben erschöpfte Arbeitende nicht die nötige Energie oder Ressourcen, um die Arbeitsziele zu erreichen (Bakker & Demerouti, 2007). Arbeitsmotivation korreliert gemäss dem Job-Charakteristik-Modell (Hackman & Oldham, 1976) positiv mit hoher Qualität der Arbeitsleistung, niedriger Abwesenheit, hoher Arbeitszufriedenheit und dem Wunsch, der Stelle treu zu bleiben. Durch die Förderung individueller Kompetenzen, insbesondere der Selbstführung, kann das sogenannte job crafting unterstützt werden. Das job crafting beschreibt ein von den Arbeitenden ausgehendes, proaktives Verhalten, das Einfluss auf ihre job demands und job resources nimmt. Arbeitende erhöhen proaktiv ihre Arbeitsressourcen und streben nach einem optimalen Umgang mit den Arbeitsbelastungen. Auf diesem Weg wird die Arbeitsumgebung verbessert und die Arbeitsmotivation erhöht (Bakker & Demerouti, 2007). Das JDR-Model geht davon aus, dass motivierte Arbeitende auch job crafting-Verhalten zeigen und dies wiederum zu einem höheren Level an Arbeitsressourcen und Arbeitsmotivation führt. Tims, Bakker und Derks (2013) fanden heraus, dass job crafting zu einer optimierten Arbeitsumwelt und dies wiederum zu erhöhtem Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit führt sowie das Burnout-Risiko verringert.

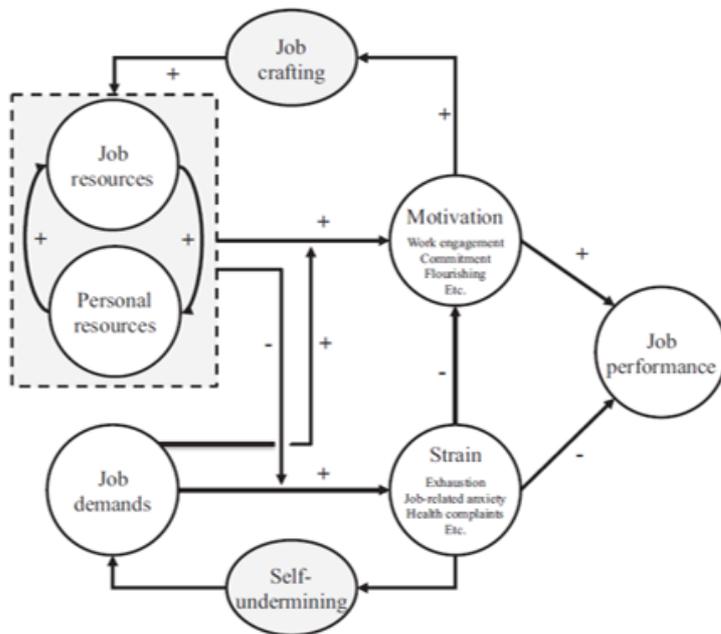


Abbildung 2: Job Demands-Resources-Model (Bakker & Demerouti, 2007)

Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen haben einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit (Leont'ev, 1977) und job performance korreliert nach Hackman und Oldham (1976) mit Arbeitszufriedenheit. Es kann davon ausgegangen werden, dass durch verändernde Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen die Arbeitszufriedenheit und das Leistungsempfinden verändert werden (Annahme 1). Die Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung, die durch das Arbeitssystem hervorgeht (Leont'ev, 1977), kann durch betriebliche Interventionen zur Förderung von für die mobil-flexible Arbeit geeigneten Kompetenzen unterstützt werden (Annahme 2). Dabei werden im Sinne des JDR-Modells (Bakker & Demerouti, 2007) personale Ressourcen ausgebaut, damit ein motivationaler Prozess sowie das job crafting-Verhalten unterstützt werden, was in einer erhöhten Arbeitszufriedenheit und einem erhöhten Leistungsempfinden resultiert.

### 2.3 Selbstführung

Selbstführung, Selbstmanagement und Selbstregulation werden häufig als Synonyme verwendet. Deshalb ist es nützlich, eine Einordnung und Begriffserklärung vorzunehmen. In der vorliegenden Masterthesis wird mit dem Begriff «Selbstführung» gearbeitet. Der Begriff «Selbstmanagement» wird mehrheitlich so verstanden, dass von aussen gesetzte Ziele mit den passenden Selbststeuerungskompetenzen optimal erreicht werden (Müller & Wiese, 2010). Bei dem Konzept der Selbstführung sind jedoch neben der Zielerreichung auch die eigene Zielsetzung und Zielanpassung zentrale Bestandteile (Mann et al., 2013), Insbesondere weil der eigenen Zielsetzung eine zentrale Rolle zukommt, wird hier von

Selbstführung gesprochen. Selbstführung kann, in Anlehnung an Graf (2019) sowie Müller und Braun (2009), wie folgt definiert werden: Selbstführung umfasst die Bereitschaft und die Fähigkeit, sich innerlich Transparenz zu verschaffen und sich aktiv mit der eigenen Person auseinanderzusetzen. Das heisst, man setzt sich mit den eigenen Denk- und Handlungsweisen, Bedürfnissen und Kompetenzen auseinander, um sie gezielt steuern, verändern und weiterentwickeln zu können. Dabei steht die Absicht im Vordergrund, Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Wohlbefinden und Balance zu stärken und langfristig zu erhalten. Der Begriff «Selbstregulation» ist der Selbstführung unterzuordnen. Selbstregulation ist eine Selbstführungskompetenz. Dabei geht es darum, eine zielorientierte Steuerung des Selbsts, also der eigenen Gefühle und Stimmungen, Gedanken und des Verhaltens vorzunehmen, um kurzfristige Ablenkungen oder Belohnungen zu Gunsten von übergeordneten und langfristigen Zielen zu überwinden (Mann et al., 2013). Das heisst, das eigene Verhalten, Denken und Fühlen wird so angepasst, dass Ablenkungen überwunden und Ziele möglichst effektiv erreichen werden können. Durch entsprechende Strategien der Selbstregulation kann das Arbeitsverhalten selbst initiiert und gesteuert, Ziele laufend angepasst und Gedanken, Gefühle und Handlungen so beeinflusst und reguliert werden, dass diese für die Zielerreichung förderlich sind (Müller, Mander & Hellert, 2017).

### 3 Methodisches Vorgehen

Nachfolgend werden das Forschungsdesign, die qualitativen Interviews mit Sampling, die Datenerhebung und -auswertung sowie die Online-Umfrage zur Workshop-Evaluation beschrieben.

#### 3.1 Forschungsdesign

Diese Masterthesis verfolgte den qualitativen Ansatz der Grounded Theory, welche gemäss Flick (2014) die Daten und das untersuchte Feld gegenüber theoretischen Annahmen priorisiert. Im Sinne der gegenstandsbegründeten Theorienbildung wurde die Theorie nicht dem Feld herangetragen, sondern im Feld gebildet und im Anschluss als Ergebnis formuliert. Als Theoriebildung ist hier die Beantwortung der Forschungsfragen mit den neugewonnen Erkenntnissen zu verstehen, demnach das, was aus dem Feld herausgetragen wird (siehe Abbildung 3). Im Sinne des «Prinzips der Offenheit» (Hoffmann-Riem, 1980) wurde versucht, die Strukturierung des Forschungsgegenstandes durch die Forschungssubjekte herauszubilden. Zu Beginn des Forschungsprozesses wurde zunächst das Ziel verfolgt, aufzuzeigen, wie sich Lernprozesse während der Arbeit im Home Office entwickeln und wie sie gezielt mit betrieblichen Interventionen gefördert werden können. Während der ersten Datenerhebung hatte sich allerdings gezeigt, dass im Rahmen der durchgeführten Interviews

eher möglich ist, aufzuzeigen, welche Lernprozesse stattgefunden haben und weniger, wie sie stattgefunden haben. So wurde die Konzentration stärker darauf verlegt, welche Kompetenzen in der Vergangenheit besonders ausschlaggebend waren, damit mobil-flexibel gearbeitet werden konnte. Darauf aufbauend wurde das Ziel beschlossen, herauszufinden, wie Lernprozesse, um solche Kompetenzen anzueignen, durch betriebliche Interventionen künftig initiiert und begleitet werden können. Somit wurden Lernprozesse nicht, wie ursprünglich angedacht, durch die Retrospektive beschrieben, sondern es wurde stärker aufgezeigt, welche Lernprozesse es zu initiieren und begleiten gilt. Während dieses Prozesses wurden die Forschungsfragen entsprechend angepasst. Im Verlauf der Datenanalyse stellte sich die Selbstführung als besonders relevante Kompetenz heraus. Ein Lernprozess zum Thema Selbstführung wurde mittels Workshops betrieblich begleitet. Im Sinne des ‹Prinzips der Offenheit› (Hoffmann-Riem, 1980) wurde während des Forschungsverlaufs die Vorgehensweise stets reflektiert und anhand der gewonnenen Daten über den weiteren Verlauf des Projektes entschieden. Das heisst, die Interviews haben sich im Verlauf der Interviewdurchführung inhaltlich angepasst, um die qualitative Essenz hinsichtlich der relevanten Kompetenzen zu ermitteln. Nach Abschluss der Interviews und mit der Erkenntnis, dass Selbstführung eine besondere Rolle einnimmt, wurde erst entschieden, dass Workshops als betriebliche Intervention und im Rahmen dieser Masterthesis durchgeführt und im Anschluss evaluiert werden. Bei der Konzipierung der Workshops wurde darauf geachtet, dass diese mit vorliegender Arbeit für weitere Unternehmen zur Verfügung stehen, was eine gewisse inhaltliche Unabhängigkeit mit den Erkenntnissen aus den qualitativen Interviews, welche insbesondere für das untersuchte Unternehmen typisch waren, erforderte. Insgesamt nahm der Forschungsverlauf einen linearen Charakter statt einen wie in der Grounded Theory vorgesehenen zirkulären Verlauf mit sich wiederholenden Iterationsschleifen (Flick, 2014). Mit dem gewählten und angepassten Design konnten die Ziele vorliegender Masterthesis sowie die Beantwortung der Forschungsfragen (vgl. Kapitel 7.1) effizient erreicht werden. In nachfolgender Abbildung 3 ist der Forschungsprozess grafisch dargestellt.

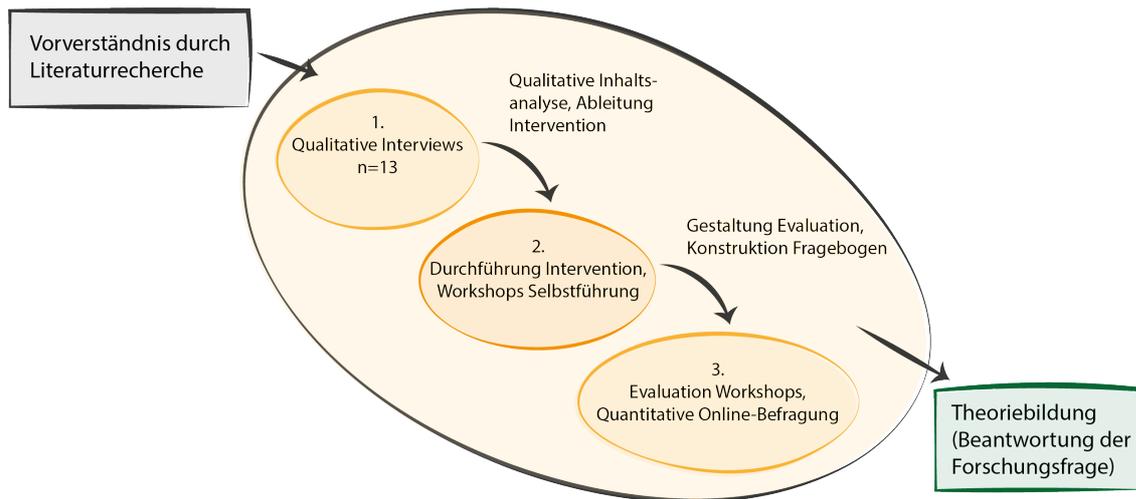


Abbildung 3: Forschungsprozess (eigene Darstellung, 2022)

Mit der Literaturrecherche wurde ein Vorverständnis gebildet, um sich besser im Forschungsfeld orientieren zu können. Im ersten Schritt (1) wurden im Feld in einer kombinierten Gestaltung aus dem Design der Momentaufnahme und dem der Retrospektive dreizehn episodische Interviews durchgeführt (vgl. Kapitel 3.2). Dabei ging es bei der Momentaufnahme um die Beschreibung des aktuellen Zustands, welcher in jenem Moment im Feld existierte. So wurde erhoben, mit welchen Gefühlszuständen sich die Mitarbeitenden aktuell im mobil-flexiblen Arbeitskontext befinden. Ebenso wurden mit der Momentaufnahme Routinen und Praktiken erhoben (Flick, 2014), welche im gegebenen Fall den Umgang mit dem mobil-flexiblen Arbeitskontext betreffen. Die Retrospektive hingegen setzte das Augenmerk auf den Prozessverlauf. Hier lag der Fokus einerseits auf den individuellen Herausforderungen, welche sich während der letzten achtzehn Monaten ergeben haben, und andererseits darauf, welche individuellen Kompetenzen sich entwickelt haben und benötigt werden, um mit diesen Herausforderungen einen Umgang zu erlangen. Auf den Verlauf bezogen dienten die ersten Interviews stärker dazu, eine Orientierung im Feld zu gewinnen und den aktuellen Zustand im Feld zu beschreiben, wobei nach und nach die Phänomene stärker ersichtlich wurden. So konnte sich gegen Ende der Interviews stets konkreter und zielgerichteter auf die einzelnen individuellen und organisationalen Herausforderungen, Ressourcen und schlussendlich auf die individuellen Kompetenzen konzentriert werden. Mit der Datenauswertung der episodischen Interviews (vgl. Kapitel 3.2.4) konnte entschieden werden, wie der weitere Forschungsverlauf der vorliegenden Masterthesis gestaltet wird (vgl. Kapitel 4). Im zweiten Schritt (2) wurde ein zweiteiliger Workshop zum Thema Selbstführung bei mobil-flexibler Arbeit (vgl. Kapitel 5) virtuell durchgeführt. Dieser zweiteilige Workshop wurde viermal mit insgesamt 32 Personen durchgeführt. Dabei ging es zunächst darum, das Konzept der Selbstführung zu verstehen. Schwerpunkt lag dabei auf den Strategien für erfolgreiche Selbstregulation (Mann et al., 2013) (vgl. Kapitel 5.4). Neben der

Theorievermittlung wurden durch die Teilnehmenden eigene Massnahmen für die Umsetzung der Strategien entwickelt und reflektiert. Um die Workshops zu evaluieren, wurde rund vier Wochen nach dem zweiten Workshop-Termin als dritter Schritt (3) ein Fragebogen an die Workshop-Teilnehmenden versandt. Ziel dieser Online-Umfrage war, zu bewerten, wie sinnvoll eine solche betriebliche Intervention ist, um das mobil-flexible Arbeiten auf individueller Ebene zu unterstützen. Mit dem konstruierten Fragebogen (Anhang 2) konnte beurteilt werden, wie zufrieden die Teilnehmenden sind, wie sie persönlich ihren Nutzen einschätzen und welches Optimierungspotential hinsichtlich der Workshop-Gestaltung besteht (vgl. Kapitel 6.3). Nachfolgend werden die qualitativen Interviews (Schritt 1) und die Online-Umfrage (Schritt 3) methodisch beschrieben. Die Gestaltung der Workshops wird in einem separaten Kapitel (vgl. Kapitel 5) nach der Ergebnisdarstellung beschrieben.

## 3.2 Qualitative Interviews

### 3.2.1 Sampling

Die Fragestellungen beziehen sich auf alle Mitarbeitenden der Organisation. Die Grundgesamtheit beinhaltet die etwa 100 Mitarbeitenden, welche alle vom Change Prozess und der damit einhergehenden Flexibilisierung der Arbeit betroffen sind. Es wurde ein Sampling maximaler Variation angestrebt. Durch die maximale Variation wurde auch eine breitere Auswahl an Informationen gewonnen. Da eine freiwillige und motivationsbasierte Teilnahme an der Studie von zentraler Bedeutung war, wurde auf eine zufällige Stichprobe verzichtet. Die gesamte Organisation wurde über die Studie informiert. Im Anschluss wurden die verschiedenen Teams der Organisation direkt via Teamleiter und Teamleiterinnen angeschrieben, mit der Bitte, teamintern zu besprechen, wer an den Interviews teilnehmen möchte. Die Kommunikationswege und der Kommunikationsinhalt wurden sehr sorgfältig gewählt, um möglichst viele Personen anzusprechen. So ist es gelungen, eine ausreichend grosse Personengruppe mit der nötigen Variation zu gewinnen. Über zwanzig Personen hatten sich bereit erklärt, an den Interviews teilzunehmen. Aufgrund der inhaltlichen Sättigung (Breuer, 2019) wurden nach dreizehn Interviews keine weiteren Personen mehr zu den Interviews eingeladen. Von den dreizehn Probanden und Probandinnen waren acht Personen aus den operativen Entwicklungs-Teams und fünf aus den restlichen Teams wie Geschäftsleitung, Marketing, Account Management und weiteren Supportteams. Die Belegschaft der operativen Teams machen rund 60 % der Grundgesamtheit aus. Somit entspricht der Anteil der Probanden und Probandinnen aus den operativen Teams an den Interviews genau dem Anteil aus der Grundgesamtheit. Es waren sieben Männer und sechs Frauen in einem Alter zwischen 27 und 58 Jahren an den Interviews beteiligt. Rund die Hälfte aller Teilnehmenden haben Kinder zu Hause. Die Betriebszugehörigkeit erstreckt sich

zwischen 2 und 20 Jahren. Mit 3,5 bis 10 Jahren Home Office-Erfahrung zählen fünf der Probanden und Probandinnen zu Home Office-Routiniers. Alle anderen haben 1,5 Jahren pandemiebedingte Home Office-Erfahrung. In nachfolgender Tabelle 1 sind die Angaben zum Sampling aufgelistet. Um zu vermeiden, dass Personen erkannt und den Textstellen aus den Transkripten, welche im Ergebnisteil dargestellt werden, zugeordnet werden können, ist das Sampling nach Alter sortiert und nicht nach der Interview-Nummerierung.

Tabelle 1: Übersicht Sampling (eigene Darstellung, 2022)

Alter	Kinder zu Hause	Betriebszugehörigkeit in Jahren	Home Office-Erfahrung in Jahren
27	Nein	3	1,5
33	Nein	2	1,5
34	Nein	5	4
37	Ja	4,5	1,5
40	Ja	7	1,5
42	Ja	2,5	3,5
42	Nein	10	1,5
47	Ja	7	1,5
47	Nein	10	1,5
47	Ja	20	10
52	Nein	7	1,5
54	Ja	10	10
58	Nein	20	10

### 3.2.2 Testlauf

Ähnlich wie bei einem Pretest, der typischerweise bei Fragenbogenkonstruktionen eingesetzt wird und deren Praxistauglichkeit prüft (Bühner, 2011), wurde mit dem ersten Probanden ein Testlauf durchgeführt. Ziel dabei war, den Ablauf des Interviews und die Verständlichkeit der Fragen zu prüfen. Beim aktiven oder auch sogenannten kognitiven Interview (Faulbaum, Prüfer & Rexroth 2009) wurde der Proband unmittelbar nach Beantwortung jedes einzelnen Items zur Verständlichkeit, Differenzierung und Formulierung befragt. Der Testlauf dauerte 90 Minuten und wurde virtuell über einen cloudbasierten Videokommunikationsdienst durchgeführt. Das Interview wurde aufgezeichnet und im Anschluss zur Datenverarbeitung weiterverwendet. Nach Beendigung des Interviews wurde zusammen mit dem Probanden das Interview sowie der Ablauf reflektiert. Das Resultat war, dass alle Fragen deutlich, verständlich und nicht überfordernd waren. Der Ablauf vom Erstkontakt bis zum Abschluss des Interviews war für ihn klar und nachvollziehbar. Der Proband hatte keine Anregungen

oder Ideen, wie Ablauf, Kommunikation oder Fragestellungen optimiert werden könnten. Das reine Interview dauerte 65 Minuten. Es wurden keine massgeblichen Veränderungen vorgenommen.

### 3.2.3 Datenerhebung

Ziel der dreizehn qualitativen Interviews war, einen Überblick über die aktuelle Situation der Mitarbeitenden zu schaffen. Es wurde geklärt, wie es ihnen aktuell geht und wie sie ihre Arbeitsleistung einschätzen. Zudem wurde der Frage nachgegangen, welche individuellen Lernprozesse nötig sind, damit das mobil-flexible Arbeiten gelingt, und zwar so, dass die Mitarbeitenden zufrieden und leistungsfähig sind. Letzteres konnte auf zwei Wege ermittelt werden: Erstens, indem die Herausforderungen erfragt und diese der Zufriedenheit beziehungsweise dem Leistungsempfinden gegenübergestellt wurden. Im Anschluss konnte abgeleitet werden, was es zu lernen gilt, damit ein Umgang mit den Herausforderungen gelingt. Zweitens konnte erfragt werden, welche Veränderungen und welche Lernprozesse in den letzten achtzehn Monaten stattgefunden hatten, um die Arbeit im mobil-flexiblen Arbeitskontext zu erleichtern. Dies wurde im ersten Teil des episodischen Interviews durch Erzählungen aus der Vergangenheit ermittelt. Im zweiten Teil des episodischen Interviews wurde ein fiktives, aber realistisches Szenario erstellt. Die Pandemie mit der einhergehenden Home Office-Pflicht verändert die Bedingungen des mobil-flexiblen Arbeitens. Im fiktiven Szenario wurde die Pandemie weggedacht und daraufhin nochmals erfragt, wie die mobil-flexible Arbeit unter diesen Bedingungen genutzt werden würde. Zudem wurden die zu interviewenden Personen gebeten, einzuschätzen, welche Lernprozesse zentral sind, damit das mobil-flexible Arbeiten gelingt. So wurde das Expertenwissen der Mitarbeitenden, welches sich pandemiebedingt in den letzten achtzehn Monaten mit der Arbeit im Home Office ergeben hat, zu Nutze gemacht.

Mit den episodischen Interviews wurden zwei Formen von Wissen zugänglich gemacht: Erstens das sogenannte narrativ-episodische Wissen, welches erfahrungsnah ist und sich auf konkrete Situationen und Umstände bezieht. Zweites das semantische Wissen, welches vom narrativ-episodischen Wissen abstrahierte, verallgemeinerte Annahmen und Zusammenhänge beinhaltet (Flick, 2014). Das narrativ-episodische Wissen wurde über Erzählungen, semantisches Wissen dagegen mit konkret-zielgerichteten Fragen erhoben und analysiert. Die Aufmerksamkeit richtete sich dabei auf Episoden, in denen die zu interviewenden Personen Erfahrungen gemacht haben und die für die Fragestellung der Untersuchung zentral waren (Flick, 2014). Neben Erzählungen aus den Erfahrungen waren auch Fantasien hinsichtlich erwarteter Veränderungen Bestandteile des episodischen Interviews. Durch Fragen hinsichtlich subjektiver Definitionen und abstrakteren Zusammenhängen (Was denkst du, welche Fähigkeiten es braucht, damit das mobil-flexible

Arbeiten genutzt werden kann?) konnten weitere semantische Anteile in Erfahrung gebracht werden. Der Leitfaden diente dazu, dass eine Lenkung mit Hilfe definierter Begriffe (z. B. Arbeitszufriedenheit) hinsichtlich thematischer Bereiche möglich wurde (Flick, 2014). Der Interviewleitfaden, welcher in Anhang 1 vollständig einzusehen ist, wurde in zwei Teile gegliedert. Der erste Teil beinhaltet den Fokus auf Erzählung aus der Vergangenheit, um das narrativ-episodische Wissen abzufragen, der zweite Teil fokussiert sich auf das fiktive Szenario und konkret-zielgerichtete Fragen, um semantisches Wissen zu erfassen. Die Interviews dauerten rund 60 Minuten und wurden virtuell mittels eines cloudbasierten Videokommunikationsdienst durchgeführt.

#### 3.2.4 Datenanalyse

Sämtliche Interviews wurden vollständig transkribiert. Dies erfolgte in Anlehnung an die Transkriptionsregeln von Kuckartz, Dresing, Rädiker und Stefer (2008). Die Interviews können in Anhang 12 eingesehen werden. Die gewonnenen Daten wurden mit der Computer Software MAXQDA und mit dem Analyseverfahren Theoretisches Kodieren ausgewertet. Hierbei wurden durch den Prozess des Kodierens, ausgehend von den Daten, in einem Prozess der Abstraktion übergeordnete Konzepte und Phänomene ausgearbeitet. Der mehrstufige Prozess der induktiven Kategorienbildung erfolgte im Sinne der Grounded Theory. So wurden während des Prozesses immer wieder Zwischenfazits geschrieben, diese Erkenntnisse mit den Zielen und Forschungsfragen abgeglichen und die weitere Auseinandersetzung mit dem Material vorbereitet. Im Wechsel zwischen Datenerhebung und Datenauswertung entstanden gegenstandsbegründete verallgemeinernde Begriffe (Codes), die nach und nach weiter ausgearbeitet, zueinander in Beziehung gesetzt und theoretisch verdichtet wurden (Breuer, 2019). Zunächst wurde das offene Kodieren nach Glaser und Strauss (1998) angewendet, wobei sich die Codes nah am Text orientierten und dafür Begriffe der Probanden und Probandinnen verwendet wurden. Im Verlauf des Analyseprozesses wurde nach dem fünften codierten Transkript durch eine Überarbeitung im Sinne des axialen Codierens Verbindungen zwischen den Codes hergestellt und Kategorien untergeordnet (Kuckartz, 2016). In nachfolgender Abbildung 4 wird der beschriebene Abstraktionsprozess beispielhaft für die Hauptkategorie ‹Individuelle Kompetenzen bei mobil-flexibler Arbeit› graphisch dargestellt. So wurden zunächst im offenen Codieren Codes erstellt, welche als ‹Skills› untergeordnet waren. Zunächst waren alle Codes auf gleicher Abstraktionsebene äquivalent. Erst durch die Zusammenfassung durch abstraktere Konzepte formten sich die drei Kategorien Selbstvertrauen, Kommunikation und Selbstführung, wobei zunächst die Subkategorien der Selbstführung ausgearbeitet wurden. Die Subkategorien stehen untereinander insofern in Beziehung (axiales Codieren), dass sie alle etwas mit Selbstführung zu tun haben. So entstand die Kategorie Selbstführung.

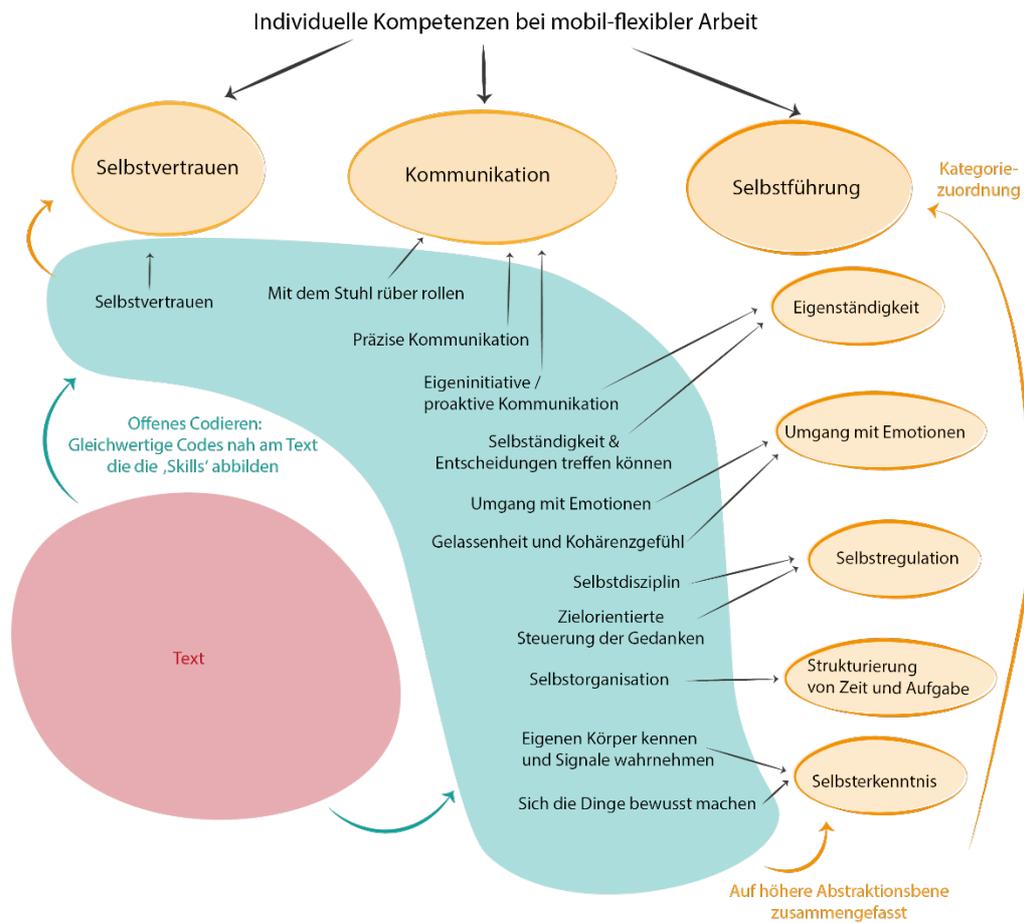


Abbildung 4: Abstraktionsprozess Codes Individuelle Kompetenzen (eigene Darstellung, 2022)

Durch diesen Prozess wurde eine Fokussierung erlangt, wobei die Konzentration auf besonders bedeutsam erscheinenden Kategorien lag. Die restlichen acht Transkripte wurden mit dem überarbeiteten Kategoriensystem codiert. Nachdem alle Transkripte codiert waren, wurde das Kategoriensystem ein erneutes Mal reflektiert und überarbeitet, wobei die finale Version mit sechs Kategorien zustande kam (Siehe Abbildung 5).

Codesystem		668
3. Durchgang		0
> Ausgangslage		91
> Äussere Faktoren die die mobil-flexible Arbeit beeinflussen		17
> Positive Aspekte mobil-flexibler Arbeit		40
> Individuelle Herausforderungen mobil-flexibler Arbeit		118
> Organisationale Herausforderungen mobil-flexibler Arbeit		107
Individuelle Kompetenzen bei mobilflexibler Arbeit		2
Kommunikation		26
Selbstvertrauen		21
> Selbstführung		124

Abbildung 5: Finales Codesystem mit sechs Kategorien (eigene Darstellung, 2022)

Um die Daten inhaltlich auszuwerten, wurden die Kategorien ‹Ausgangslage› und ‹Äussere Faktoren› zusammengefasst. Dies ergab zunächst einen Überblick und ein Verständnis über den Forschungsgegenstand und über die Forschung mobil-flexibler Arbeit während der Pandemiesituation (vgl. Kapitel 4.1). Da es in vorliegender Masterthesis anfänglich das Ziel war, die Situation der Mitarbeitenden in der aktuellen Lage zu verstehen, wurden im Anschluss die Kategorien ‹Positive Aspekte› (vgl. Kapitel 4.2) und ‹Individuelle Herausforderungen› (vgl. Kapitel 4.3) zusammengefasst und in einem Fliesstext beschrieben. Da im Verlauf der Analysearbeit bedeutende Phänomene auf organisationaler Ebene entdeckt wurden, wurde die Kategorie ‹Organisationale Herausforderungen› gebildet, die im Ergebnisteil als Exkurs (vgl. Kapitel 4.5) vorgestellt wird. Den Kern der Analysearbeit bildete die Ausarbeitung der individuellen Kompetenzen, denn hierbei entschied sich der weitere Verlauf der Forschung. In Abbildung 5 wird ersichtlich, dass der Subkategorie ‹Selbstführung› mit der Anzahl der codierten Textstellen rein quantitativ eine besondere Bedeutung zukommt. Die Subkategorien von ‹Individuelle Kompetenzen› sowie die Sub-Subkategorien von ‹Selbstführung› wurden zusammenfassend in einem Fliesstext wiedergegeben (vgl. Kapitel 4.4).

### 3.3 Quantitativer Fragebogen zur Workshop-Evaluation

Der Workshop zum Thema Selbstführung wurde mit dem Ziel konstruiert, dass ein Lernprozess initiiert und begleitet werden kann, um eine individuelle, für die mobil-flexible Arbeit relevante Kompetenz zu fördern (Forschungsfrage 3). Die Evaluation wurde aus folgenden Gründen umfangreich gestaltet: (1) Mit den Ergebnissen aus der Evaluation wird herausgefunden, inwiefern der konzipierte Workshop dazu dienlich ist, relevante Kompetenzen zu fördern. (2) Es wird überprüft, welchen Einfluss der Workshop mit einer verbesserten Selbstführung auf die Arbeitszufriedenheit und das Leistungsempfinden hat. (3) Anhand der Evaluation können Stärken und Verbesserungspotentiale aufgezeigt werden. (4) Ebenso kann mit den Ergebnissen begründet werden, wieso es für ein Unternehmen sinnvoll und lohnend ist, eine solche betriebliche Intervention durchzuführen. Mit der vorgestellten Workshop-Konzeption in Kapitel 5 und dem Kapitel ‹Schlussfolgerungen und Empfehlungen› aus der Workshop-Evaluation kann ein optimaler Workshop nachgebildet werden. Um den Workshop zu evaluieren, wurde als Erhebungsmethode eine standardisierte quantitative Online-Umfrage gewählt, die mit eigenentwickelten Skalen zu einem Messzeitpunkt durchgeführt wurde. Insbesondere wurde die Zufriedenheit und der Nutzen aus Sicht der Teilnehmenden rekonstruiert. Damit konnte eingeschätzt werden, wie hoch der Nutzen einer solchen betrieblichen Intervention hinsichtlich gesteigerter Arbeitszufriedenheit und Leistungsempfinden bei mobil-flexibler Arbeit ist. Mit der Ergebnisinterpretation konnte

das Optimierungspotential ermittelt werden. Die Grundgesamtheit beschränkte sich auf die Teilnehmenden der Workshops. Es gab weder eine Kontrollgruppe noch einen zweiten Messzeitpunkt. Es erfolgte keine Validitätsüberprüfung. Um den Fragebogen auf seine Qualität und Effizienz zu überprüfen, wurde vor dem Versand ein Pretest mit zwei Teilnehmenden durchgeführt (vgl. Kapitel 3.3.3). Nach Beendigung der offiziellen Erhebung wurden die Daten aufbereitet und bereinigt. Im Anschluss wurden die Daten statistisch und deskriptiv ausgewertet und dargestellt (vgl. Kapitel 6.1). Das Vorgehen einzelner Schritte wird in den nachfolgenden Kapiteln genauer erläutert.

### 3.3.1 Stichprobe

Die Grundgesamtheit beläuft sich auf die 32 Personen, welche an den Workshops teilgenommen haben. Von diesen 32 Personen haben 30 an der Online-Umfrage teilgenommen und den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Es gab keine Abbrüche. Von den 30 Personen sind 15 in der Entwicklung tätig, 5 sind Projektmanager und Projektmanagerinnen, 3 haben eine interne Supportfunktion und 7 wählten die Option «Weitere Rolle». Von der Stichprobe haben 26 an beiden Workshop-Teilen teilgenommen und 4 nur an Teil A. Die Stichproben-Qualität lässt sich als hoch einstufen. Zum einen ist eine sehr hohe Beteiligung vorhanden und zum anderen wird eine gute Durchmischung der verschiedenen Rollen abgebildet.

### 3.3.2 Fragenbogenkonstruktion

Der Fragebogen wurde in mehreren Iterationsschritten mit mehreren Feedbackschleifen entwickelt. So entstand der erste Entwurf, mit dem ein erster Pretest (vgl. Kapitel 3.3.3) durchgeführt wurde. Nach einer weiteren Überarbeitung erfolgte ein zweiter Pretest, wonach dann die finale Version mit 35 Items zustande kam (siehe Anhang 2). Der Fragebogen bestand aus einer Startseite, fünf Abschnitten und einer Endseite. Auf der Startseite wurden die Teilnehmenden über Sinn und Zweck der Online-Umfrage, über die ungefähre Bearbeitungsdauer und über Anonymität und Vertraulichkeit der Daten informiert. Im ersten Abschnitt erfolgten Items, um allgemeine Angaben zu dokumentieren. So wurden hier zum Beispiel die Rolle der Teilnehmenden oder mittels einer offenen Frage die Gründe für die Teilnahme erfasst. Im zweiten Abschnitt wurde die allgemeine Zufriedenheit der Teilnehmenden in Bezug zu den Workshops gemessen. Hier wurde beispielweise gefragt: «Wie zufrieden bist Du insgesamt mit dem gesamten Workshop-Paket?» Zudem wurde mit einem Item in Anlehnung an den Net Promoter Score (Reichheld, 2011) aufgezeichnet, wie wahrscheinlich es ist, dass der Workshop weiterempfohlen wird. Der dritte und grösste Abschnitt ist dem Thema Form und Inhalt zuzuordnen. Hier wurden Items gestellt, um Dauer, Inhalt, Art der Durchführung und Hausaufgaben zu bewerten. Im vierten Abschnitt wurde der

Nutzen der Workshops erfragt. So lautet ein Item «Wie hoch schätzt Du für Dich den Nutzen des gesamten Workshop-Pakets für Deinen beruflichen Alltag ein?» oder «Wie war für Dich das Verhältnis zwischen Aufwand (was ich investiert habe) und Ertrag (was ich mitnehmen konnte)?» Ebenso wurde in diesem Abschnitt gefragt, inwiefern die Teilnehmenden eine positive Veränderung seit dem Besuch der Workshops hinsichtlich ihrer Selbstführung, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation, Arbeitsleistung und Stresslevels wahrgenommen haben. Dies diente dazu, abzuschätzen, wie solche betriebliche Intervention auf das subjektive Erleben am Arbeitsplatz Einfluss nehmen kann. Der letzte und fünfte Abschnitt bestand aus vier offenen Fragen. So wurde ermittelt, was an den Workshops besonders gut gefallen hat, was der grösste Gewinn ist und wie er optimiert werden kann. Zum Schluss der Abschnitte zwei bis fünf erfolgte eine offene Frage, bei der die Teilnehmenden die Möglichkeit hatten, zusätzliche Informationen zum jeweiligen Abschnitt mitzuteilen. Dies diente dazu, dass Spezifizierungen oder Erklärungen zu einer Antwortabgabe oder weitere Gedanken mitgeteilt werden konnten. Die restlichen Fragen waren geschlossene Fragen. Dabei gab es nominalskalierte Auswahlitems, ordinalskalierte und hauptsächlich intervallskalierte Items. Bis auf den Net-Promoter-Score mit einem Ranking von 1 bis 10 hatten alle andere Ratingskalen ein Ranking von 1 bis 5. Dabei wurden jeweils der Frage entsprechend die Endpole beschriftet. So zum Beispiel wurde eine Ratingskala mit «1 = nicht zufrieden» und «5 = sehr zufrieden» beschriftet. Es gab keine Pflichtfragen. Zum Schluss des Fragebogens erfolgte die Endseite mit Danksagung und Verabschiedung.

### 3.3.3 Pretest

Um den Fragebogen zu testen wurde ein Pretest an zwei Workshop-Teilnehmenden mittels der Think-Aloud-Technik gemäss Sandmann (2014) durchgeführt. Bühner (2011) definiert den Pretest als Instrument zur Prüfung der Praxistauglichkeit, um allfällige Missverständnisse aufzudecken und somit unbeabsichtigte Falschantworten zu reduzieren. Der Pretest wurde unter ähnlichen Umständen wie die tatsächliche Messung durchgeführt. Ziel war es, herauszufinden, wie verständlich und zielführend Items und Antwortskalen sind und zu prüfen, wie gross der Umfang der Bearbeitung ist. Das allgemeine, subjektive Empfinden der Teilnehmenden wurde ebenfalls erfasst. Die Teilnehmenden wurden aufgefordert, bei der Itembearbeitung möglichst alle Gedanken laut auszusprechen (Think-Aloud-Technik). Konnte durch die Bearbeitung der Teilnehmenden nicht ermittelt werden, wie verständlich ein Item war, wurden nach der Itembearbeitung im Sinne des aktiven Interviews (Faulbaum et al., 2009) Rückfragen gestellt. Während der Bearbeitung wurden Informationen, die zur Optimierung des Fragebogens dienten, notiert. Im Anschluss an den Pretest wurden die Daten ausgewertet und der Fragebogen entsprechend angepasst.

Resultierend konnten die Formulierungen von Items und Antwortskalen an manchen Stellen präzisiert werden. Ein Item wurde zusätzlich in den Fragebogen aufgenommen. Grundsätzlich verlief der Ablauf des Pretests reibungslos und das allgemeine Feedback war positiv. Die Items waren verständlich und angenehm zu beantworten und der Umfang des zeitlichen Aufwands war angemessen. Mit der Durchführung des Pretests konnte der Fragebogen optimiert werden. Durch die anschließende Überarbeitung war der Online-Fragebogen einsatzbereit. Den beiden Pretest-Teilnehmenden wurde angeboten, dass ihre Daten gelöscht werden und sie den Fragebogen nach dem offiziellen Versand erneut bearbeiten können, um die Anonymität zu gewährleisten. Beide lehnten dies ab. Da beide mitteilten, dass sie den Fragebogen auch unter Beobachtung offen und ehrlich ausgefüllt haben, wurden ihre Daten in der Auswertung berücksichtigt.

#### 3.3.4 Durchführung

Dass nach Beendigung der Workshops eine Online-Umfrage zur Evaluation an die Teilnehmenden versendet wird, wurde bereits bei der Workshop-Ausschreibung kommuniziert. Zum Schluss des zweiten Workshops wurde nochmals über die Evaluation informiert mit der Bitte, dass die Workshop-Teilnehmenden sich auch an der Online-Umfrage beteiligen. Der Zugangslink zur Online-Umfrage wurde aber erst vier Wochen und zwei Tage nach dem zweiten Workshop-Teil verschickt. Er wurde an die vier Workshop-Gruppen immer mit demselben zeitlichen Abstand gestaffelt versandt. Diese Zeitspanne wurde gesetzt, weil der Nutzen des Workshops auf den Alltag nach vier Wochen besser beurteilt werden kann als unmittelbar nach dem Workshop. Die Teilnehmenden brauchten Zeit, um das Gelernte im Alltag zu etablieren und dann einschätzen zu können, inwiefern es sie unterstützt. Genau nach vier Wochen war zudem die letzte Hausaufgabe fällig. Damit der Start der Online-Umfrage nicht auf den gleichen Tag fiel, wurde der Link zwei Tage danach versendet. So kamen die vier Wochen und zwei Tage zustande. Die gesamte Umfrage war vom 3. bis zum 30. März 2022 online. Die Einladung sowie mehrere Erinnerungen daran wurden per internem Chatsystem und per E-Mail versandt.

#### 3.3.5 Datenauswertung

Vor der Datenauswertung wurden die Daten bereinigt. Dabei wurden überflüssige Variablen gelöscht sowie Messniveaus und Bezeichnungen der Items und Skalenwerte angepasst. Aufgrund verschiedener Items und Skalenanpassungen nach dem Pretest wurden bei vier Items die Skalenwerte bei den Pretest-Probanden so angeglichen, dass sie der Meinung der Teilnehmenden entsprachen. Nach der Bereinigung der Daten konnten Mittelwerte der intervallskalierten Items berechnet sowie Häufigkeitstabellen und -diagramme gestaltet werden, um zusammen mit den ordinalskalierten Items die Ergebnisse deskriptiv (vgl. Kapitel

6.1) darzustellen. Korrelationen oder Gruppenvergleiche haben aufgrund der zu kleinen Gruppen keine signifikanten Ergebnisse geliefert. Die Antwortabgaben aus den offenen Textfeldern wurden qualitativ ausgewertet und ebenfalls im Ergebnisteil zusammengefasst und deskriptiv dargestellt.

Der Net Promoter Score wird nach (Reichheld, 2011) wie folgt ausgewertet: Die Werte aus der 10er-Skala werden in drei Gruppen aufgeteilt. Dabei werden alle Personen mit einer Abgabe von 1 bis 6 der Gruppe «Detraktoren» (Kritiker) zugeordnet, wobei davon ausgegangen werden kann, dass diese das Angebot nicht weiterempfehlen oder sogar negativ darüber berichten werden. Alle Personen mit dem Wert 7 und 8 werden als «Indifferente» (Neutrale) bezeichnet. Die dritte Gruppe mit den Werten 9 und 10 zählt zu den «Promotoren», wobei davon ausgegangen wird, dass diese das Angebot weiterempfehlen. Wird der Prozentwert der «Detraktoren» von dem Prozentwert der «Promotoren» subtrahiert, erfolgt der Net Promoter Score. Der Wertebereich liegt zwischen -100 und 100. Je höher der Wert liegt, desto besser ist der Net Promoter Score, wobei ein Wert zwischen 30 und 100 als gut beurteilt wird.

#### 4 Ergebnisse qualitativer Interviews

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse aus den qualitativen Interviews zusammengefasst. Das erste Unterkapitel beschreibt den Kontext und die Ausgangslage der Mitarbeitenden im untersuchten Unternehmen. Im Anschluss werden in Kapitel 4.2 positive Aspekte mobil-flexibler Arbeit beschrieben. In den Kapiteln 4.3 und 4.4 geht es zunächst um die individuellen Herausforderungen mobil-flexibler Arbeit und darum, welche individuellen Kompetenzen erforderlich sind, um die Herausforderungen zu puffern. Diese beiden Kapitel bilden den Kern der Ergebnisdarstellung. Sie sind massgeblich für die Beantwortung der Forschungsfragen und für den weiteren Verlauf dieser Masterthesis. In Kapitel 4.5 werden in einem Exkurs organisationale Herausforderungen beschrieben. Im letzten Kapitel 4.6 erfolgt die Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse.

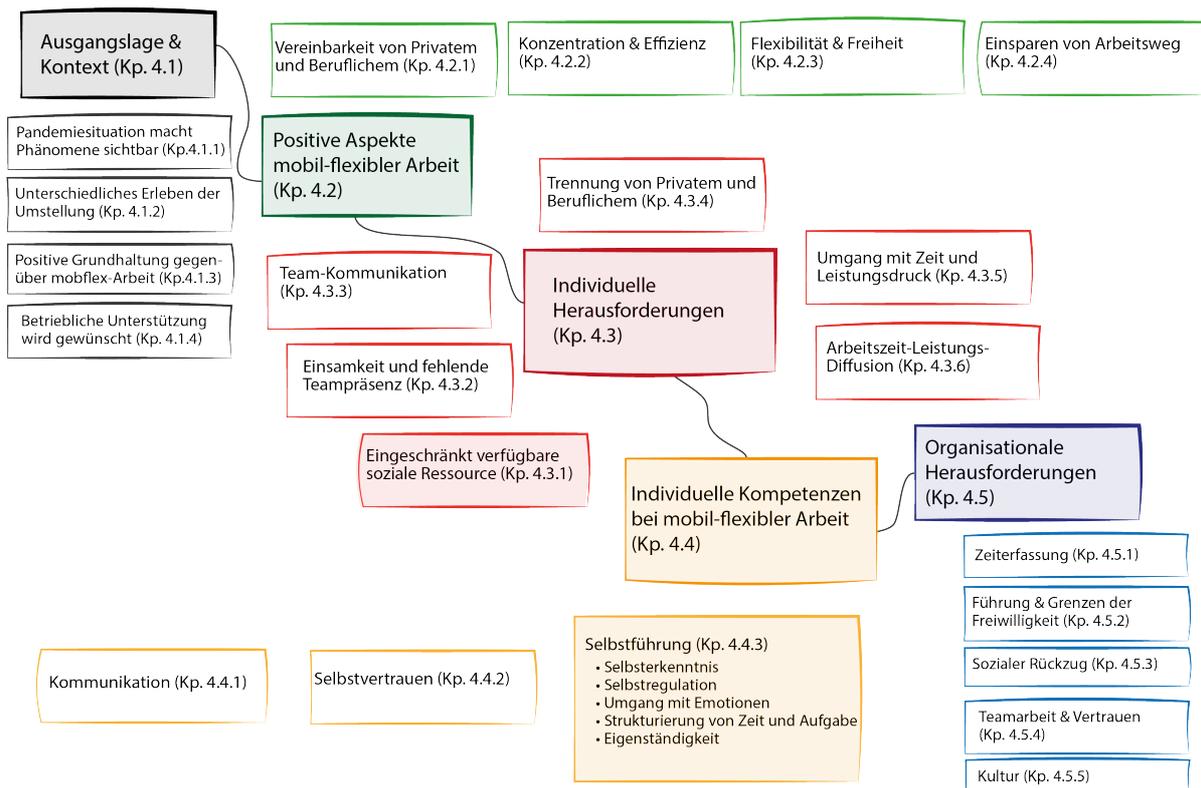


Abbildung 6: Übersicht Ergebnisse (eigene Darstellung, 2022)

In obenstehender Abbildung 6 wird ein Überblick des Kapitels sowie der Erkenntnisse dargeboten. Die schwarze Linie verbindet dabei die Hauptkapitel und stellt den Lesefluss dar. Die Ergebnisse werden oben links angefangen mit den allgemeinen Erkenntnissen zu Ausgangslage und Kontext (vgl. Kapitel 4.1) bis zum Ende des Kapitels mit den organisationalen Herausforderungen (vgl. Kapitel 4.5) aufgeführt. Zudem sind die bedeutsamsten Erkenntnisse aus den qualitativen Interviews in dieser Abbildung zusammengefasst dargestellt.

#### 4.1 Ausgangslage und Kontext

In diesem Kapitel werden allgemeine Erkenntnisse zu Ausgangslage und Kontext in Bezug auf die untersuchte Stichprobe beschrieben. Zunächst wird darauf eingegangen, wie die Pandemie und weitere äussere Faktoren (vgl. Kapitel 4.1.1) die mobil-flexible Arbeit und das Forschungsfeld beeinflussen. In Kapitel 4.1.2 wird dargestellt, wie die Umstellung in die mobil-flexible Arbeitswelt erlebt wird und in Kapitel 4.1.3, wie die Probanden und Probandinnen zu diesem Prozess stehen beziehungsweise wie zufrieden sie mit der Gesamtsituation sind. Im letzten Kapitel 4.1.4 wird erläutert, inwiefern die untersuchte Stichprobe sich betriebliche Unterstützung wünscht und diese in Anspruch nehmen würde.

#### 4.1.1 Die Pandemiesituation und weitere äussere Faktoren

Wie bereits in Kapitel 2.1.2 beschrieben, beeinflusst die Pandemiesituation das mobil-flexible Arbeiten und schränkt die positiven Effekte dieser Arbeitsform ein. Bei der Befragung nahm die Pandemiesituation Einfluss auf die Art und Weise, wie Teilnehmende zum Thema mobil-flexible Arbeit stehen und welche Herausforderungen in Erscheinung getreten sind. Für die Untersuchung bringt die Pandemiesituation negative wie auch positive Effekte hervor. Ein positiver Effekt ist, dass die Pandemiesituation die mobil-flexible Arbeitssituation in eine Extremform gebracht hat, wodurch sich Phänomene stärker zeigen liessen. So wird in Kapitel 4.3.1 ersichtlich, dass der Rückzug des sozialen Kontextes eine zentrale Rolle einnimmt, welche Herausforderungen daher in der mobil-flexiblen Arbeit auf der individuellen Ebene zu bewältigen und welche individuellen Lernprozesse nötig sind. Wenn die staatlich angeordnete Home Office-Pflicht entfällt, wird die mobil-flexible Arbeit anders gestaltet. Insbesondere Personen, welche ein stärkeres Bedürfnis nach sozialem Kontext im Arbeitsalltag haben, werden vermehrt wieder im Büro arbeiten. Somit wird der Effekt des Rückzuges des sozialen Kontextes geschwächt und die damit einhergehenden Herausforderungen gemildert. Aber dadurch, dass während der Befragung die Home Office-Pflicht noch bestand, wurde der Effekt mit den Herausforderungen ersichtlich, welcher ohne diese Extremform schwieriger erfassbar gewesen wäre. So wurde deutlicher, welche Lernprozesse initiiert und gefördert werden können, um die mobil-flexible Arbeit auf individueller Ebene zu unterstützen. Dies ist auch dann von Bedeutung, wenn der soziale Kontext die Herausforderungen durch den Wegfall der Home Office-Pflicht wieder verstärkt puffert. Als negativer Effekt lässt sich der motivationale Aspekt hervorheben.

So äusserte sich ein Proband exemplarisch dazu:

Ja, tatsächlich ist die Begeisterung für das Thema Home Office mit jedem Lockdown ein bisschen kleiner geworden. Gar nicht unbedingt, dass ich das Bedürfnis habe, zurück ins Büro zu gehen. Wenn ich jetzt wieder im Büro bin, so wie heute, dann schätze ich das sehr, dann mag ich das hier zu sein. Was ich aber belastend fand, war dieses zu Hause bleiben müssen, dieses Gefühl zu haben, ich werde jetzt eingeschränkt oder eingesperrt. Ich kann mich nicht so frei bewegen. Das finde ich eigentlich belastend. Dieses im Home Office sein, freiwillig, finde ich sogar sehr, sehr angenehm. (I3)

Dazu kommt, dass durch die Pandemiesituation gerade Mitarbeitende mit Familien zusätzlichen Mehrbelastungen ausgesetzt waren, dadurch, dass über eine gewisse Zeitspanne die ganze Familie von zu Hause aus ihren Alltag zu meistern hatten. Die familiäre Situation beeinflusst demnach, wie gut die mobil-flexible Arbeit von zu Hause aus funktioniert. Für die einen ist der Aspekt der Familie ein positiver Faktor, da es einfacher ist, eine gewisse

Struktur im Tagesablauf zu wahren und es durch einen Rollenwechsel (z. B. vom Informatiker zum Familienvater) einfacher gelingt, den Übergang vom Beruflichen ins Private zu schaffen. Dieser äussere Faktor geht über die Pandemiesituation hinaus. Ebenso ist die räumliche Situation ein weiterer äusserer Faktor. In den Interviews hat sich gezeigt, dass die räumliche Situation darauf Einfluss nimmt, ob das Angebot mobil-flexibler Arbeit genutzt wird und wie zufrieden die Mitarbeitenden mit der Situation sind. Der Faktor, dass ein separater Raum für das Arbeiten zur Verfügung steht und daher nicht im eigenen Wohnzimmer zu arbeiten hat, spielt eine zentrale Rolle. Dieser Aspekt verschärft sich zudem mit der pandemiebedingten Home Office-Pflicht und wenn Kinder im Home-Schooling zu betreuen sind. Die Relevanz der räumlichen Situation wird von folgendem Zitat aus einem Interview veranschaulicht: «Die Räumlichkeit ist extrem wichtig, habe ich gemerkt, deshalb bin ich auch umgezogen, dass ich ein abgegrenztes Büro habe, wo man die Türe zu machen kann und sagen kann: ‹jetzt ist Feierabend›.» (I8).

Unter Berücksichtigung der Pandemiesituation und weiterer äusserer Faktoren wird in nachfolgenden Kapiteln beschrieben, wie die Umstellung zu mobil-flexibler Arbeit erlebt wurde und wie zufrieden die Mitarbeitenden mit diesem Veränderungsprozess sind.

#### 4.1.2 Umstellung in die mobil-flexible Arbeit

Die Umstellung ins pandemiebedingte Home Office wurde unterschiedlich erlebt. Es war eine berufliche wie auch eine private Veränderung, welche von verschiedenen Faktoren abhängig war. Für manche war die Umstellung einfach, weil sie bereits relevante Home Office-Erfahrungen hatten. Für andere war die Umstellung herausfordernd, weil sie beispielsweise erst seit kurzer Zeit im Unternehmen tätig waren oder zeitgleich Kinder im Home-Schooling zu betreuen hatten. Zusammenfassend lässt sich allerdings beschreiben, dass für die meisten die ersten Momente von Spannung und Aufregung gekennzeichnet war, weil es in der neuen Situation viel auszuprobieren gab. Nach diesen ersten Momenten kamen aber Herausforderungen im Umgang mit verschiedenen Prozessen auf. Die Erfahrung als Gemeinschaft fehlte, um zu wissen, wie Arbeitsprozesse und -abläufe vom Home Office aus funktionieren. So stellten die Mitarbeitenden sich den Fragen, wie sie im Team und mit den Kunden kommunizieren, wie sich das Team in den Meetings organisiert oder wie der Teamzusammenhalt weiterhin aufrecht gehalten und gestärkt werden kann. Der soziale Rückzug mit der einhergehenden Einsamkeit und dem verstärkten Bedürfnis nach informellen sozialen Kontakten war auf der individuellen Ebene die grösste Herausforderung (vgl. Kapitel 4.3.1). Nach der zuerst aufgetretenen Euphorie und den darauffolgenden Herausforderungen folgte das Arrangement. So sagte eine Probandin, «Das war so die Phase, wo ich gedacht habe, okay, das ist irgendwas, was nicht mehr weggeht, so mit diesem flexiblen Arbeiten und ich arrangiere mich jetzt damit.» (I5). Mit diesem Arrangement kamen dann Organisation und

Lernprozess, um mit verschiedenen Herausforderungen einen Umgang zu finden. So wurde erkannt, dass viele Prozesse remote besser funktionieren als erwartet und die Vorzüge am Arbeiten im Home Office vermehrt geschätzt wurden. Die grosse Mehrheit wird nicht mehr auf mobil-flexible Arbeit verzichten wollen.

#### 4.1.3 Zufriedenheit mit und Einstellung gegenüber der mobil-flexiblen Arbeit

Zahlreiche Herausforderungen sind bei den Mitarbeitenden existent, denn die letzten achtzehn Monaten haben viel gefordert. Dennoch ist die Grundstimmung eindeutig, der Prozess hin zu einer work-from-anywhere-Company wird gutgeheissen und die Vorteile mobil-flexibler Arbeit überwiegen. Die grosse Mehrheit will auch ohne Home Office-Pflicht räumlich und zeitlich flexibel arbeiten. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Mehrheit der Probanden und Probandinnen einschätzt, dass ihre Arbeitszufriedenheit durch den Wechsel gestiegen ist. Weiter steigen wird sie, wenn zum einen weitere Lernprozesse stattfinden und zum anderen, wenn das Potential mobil-flexibler Arbeit mit dem Wegfall der Home Office-Pflicht ausgeschöpft werden kann (vgl. Kapitel 2.1.2). In dieser Situation würde die grosse Mehrheit die Woche aufteilen, dass sie eins bis zwei Tage im Büro und den Rest der Woche von zu Hause aus arbeiten kann. Ein paar der befragten Personen möchten auch «Workation», das mobile Arbeiten vom Urlaubsort, ausprobieren.

#### 4.1.4 Wunsch nach betrieblicher Unterstützung

Auf die Frage hin, ob betriebliche Hilfestellung in Form von Coaching oder internen Weiterbildungen zur Unterstützung der individuellen Lernprozesse erwünscht ist, haben sich die Probanden und Probandinnen rundum positiv geäussert. Es ist die Meinung vorhanden, dass auf der organisationalen Ebene sowie auf der Teamebene viel gearbeitet und auf der individuellen Ebene bislang nur eine technische Entwicklung angestrebt wird. Es wird gewünscht, dass auf der individuellen Ebene mehr angeboten wird, um an Soft Skills und Persönlichkeitsentwicklung zu arbeiten. Zudem besteht der Wunsch nach einer geeigneten Ansprechperson, für eine individuelle Unterstützung in herausfordernden Zeiten und um die eigene Reflexion zu begleiten. In den Interviews wurde angegeben, dass mit dem Wechsel ins Home Office solche Angebote noch bedeutsamer werden. Ein Proband sagte, dass er nicht wüsste, an wen er sich richten könnte, wenn er psychisch angeschlagen ist und in dieser Hinsicht Unterstützung braucht. Gerade während der Umstellung ins Home Office vor zweieinhalb Jahren hätte diese Person eine solche Anlaufstelle in Anspruch genommen. Alle bis auf eine Person sagten, sie würden selbst ein Angebot in Form eines Coachings oder einer internen Weiterbildung nutzen. Dennoch herrscht eine Einigkeit darüber, dass es schwer sein wird, die Mitarbeitenden des Unternehmens für solche Angebote, insbesondere für ein Coaching, zu gewinnen. Es wäre schwierig, die unterschiedlichen Menschen

entsprechend zu erreichen. Aus den Interviews geht hervor, dass es Personen gibt, die sich kaum vorstellen können, was ein Coaching ist und wie darin gearbeitet wird.

## 4.2 Positive Aspekte mobil-flexibler Arbeit

Aus den Interviews lassen sich für die Mitarbeitenden des Unternehmens folgende positive Aspekte mobil-flexibler Arbeit benennen: (1) Vereinbarkeit von Privatem und Beruflichem, (2) Konzentration und Effizienz, (3) Flexibilität und Freiheit und (4) Einsparen von Arbeitsweg. Diese vier positiven Aspekte spielen eine zentrale Rolle bei mobil-flexibler Arbeit. Diese Aspekte machen es aus, dass die mobil-flexible Arbeit geschätzt und trotz zahlreicher Herausforderungen auch ohne Home Office-Pflicht von den Mitarbeitenden genutzt wird (vgl. Kapitel 4.1.2).

### 4.2.1 Vereinbarkeit von Privatem und Beruflichem

Dass Privates insbesondere das Familienleben besser mit dem Beruflichen vereinen lässt, wird geschätzt. Gerade mit dem Faktor, dass der Arbeitsweg wegfällt, bleibt mehr Zeit übrig, die man mit der Familie oder für ausgleichende Aktivitäten nutzen kann. Für erwerbstätige Eltern kommt so die Aufmerksamkeit für Familie und Beruf stärker in ein Gleichgewicht. Auch anderweitige private Tätigkeiten, zum Beispiel im Haushalt anfallende Aufgaben, sind bei mobil-flexibler Arbeit einfacher zu erledigen.

### 4.2.2 Konzentration und Effizienz

Grundsätzlich sind die Probanden und Probandinnen der Meinung, dass im Home Office konzentrierter gearbeitet werden kann und dass mehr in der Arbeitszeit geleistet wird. Obwohl bei den Mitarbeitenden häufig das Gefühl vorhanden ist, dass sie im Home Office zu wenig schaffen und sie dadurch einem stärkeren Leistungsdruck ausgesetzt sind (vgl. Kapitel 4.3.5), beurteilen sie ihre Produktivität insgesamt als höher. Das heisst, derzeit herrscht das Gefühl, dass zu wenig geleistet wird, doch aus der Distanz betrachtet wird erkannt, dass im Home Office doch mehr Arbeit erledigt wird als im Büro. Der Hauptgrund (und zugleich die Bedingung) für die erhöhte Produktivität ist, dass das Arbeitsumfeld im Home Office ruhig und störungsfrei ist. Gerade im Grossraumbüro wurden die Mitarbeitenden früher durch Ablenkungen beeinträchtigt. Damit tatsächlich konzentrierter gearbeitet werden kann, ist notwendig, dass äussere Faktoren (vgl. Kapitel 4.1.1) wie die familiäre und räumliche Situation passend sind.

### 4.2.3 Flexibilität und Freiheit

Obwohl Flexibilität und Freiheit durch den Wegfall der Home Office-Pflicht nochmals stark zunehmen werden, waren diese Aspekte der mobil-flexiblen Arbeit bereits ein grosser

Gewinn für die Mitarbeitenden. Die Probanden und Probandinnen schätzen es, dass sie ihr Zeitmanagement und die Arbeitsteilung freier gestalten konnten. Es entstand Spielraum, die Arbeitstätigkeit an den eigenen Biorhythmus und an individuelle Bedürfnisse anzupassen. Es wird die Möglichkeit genutzt, spontan oder dem Wetter entsprechend, von der Arbeit frei zu nehmen oder eine längere Mittagspause mit Spaziergang zu verknüpfen und stattdessen die Arbeit abends oder am Wochenende nachzuholen. Es braucht eine Umgewöhnung und ein Lernen im Umgang mit dieser Freiheit. Kann diese aber entsprechend genutzt werden, wird dadurch das Leistungsempfinden und die Arbeitsmotivation gesteigert.

#### 4.2.4 Einsparen von Arbeitsweg

Die Probanden und Probandinnen sind der Meinung, dass der Arbeitsweg positive Seiten hat. Er schafft einen Übergang vom Beruf zum Privaten, gibt die nötige Zeit, sich gedanklich und emotional von der Arbeit zu distanzieren sowie sich auf das private Umfeld einzustimmen. Zudem sorgt er für eine alltägliche Bewegungseinheit, im Besonderen wenn die Mitarbeitenden mit dem Fahrrad zur Arbeit fahren oder auch schon, wenn sie zu Fuss zur Bushaltestelle laufen. Trotz des Wegfalls dieser positiven Aspekte wurde das Einsparen vom Arbeitsweg als Vorteil erlebt. Die Zeit, die dadurch morgens und abends gewonnen wird, ist wertvoll, wofür die Teilnehmenden dankbar sind. Das Positive daran ist, dass durch den Wegfall der Reisezeit frei entschieden und den aktuellen Bedürfnissen gemäss abgestimmt werden kann, wie die Zeit genutzt wird. Wenn im Büro gearbeitet wird, ist die Reisezeit ein unveränderbarer Faktor. Entfällt der Reiseweg, kann unabhängiger entschieden werden, wie die Zeit für das gedankliche und emotionale Umstimmen genutzt wird. Dies erfordert allerdings, wie bereits in Kapitel 4.2.3 «Flexibilität & Freiheit» beschrieben, einen gekonnten Umgang mit dieser Freiheit und bedingt gewisse Kompetenzen (vgl. Kapitel 4.4) wie beispielsweise eine Vorgehensweise mit dem gedanklichen und emotionalen Abgrenzen von der Arbeit.

### 4.3 Individuelle Herausforderungen mobil-flexibler Arbeit

Nachfolgend werden die individuellen Herausforderungen mobil-flexibler Arbeit vorgestellt. Diese sind (1) die eingeschränkt verfügbare soziale Ressource, (2) Einsamkeit und fehlende Teampräsenz, (3) Team-Kommunikation, (4) Trennung von Privatem und Beruflichem, (5) Umgang mit Zeit und Leistungsdruck und (6) Arbeitszeit-Leistungs-Diffusion.

#### 4.3.1 Eingeschränkt verfügbare soziale Ressource

Die soziale Ressource ist im Home Office nach wie vor vorhanden, aber sie verändert sich. Sie ist pragmatischer und fachlicher. Sich für arbeitsbezogene Themen Unterstützung zu

holen, fällt tendenziell leicht. Auf der emotionalen Ebene und in der Aufrechterhaltung einer Tagesstruktur hingegen bietet die soziale Ressource kaum noch Unterstützung. Das Unternehmen mit einem mobil-flexiblen Arbeitssetting erlaubt eine zeitlich flexible Arbeitsstruktur und gibt somit keinen zeitlichen Rahmen vor. Dazu kommt, dass auch keine sozialen Regeln den Alltag hinsichtlich der Arbeitszeiten und Pausengestaltung unterstützen. Dieser Punkt wurde in den Interviews sehr häufig genannt. Ohne diese sozialen Normen fällt es den Mitarbeitenden schwerer, ihren Rhythmus zu finden und eine angemessene Pausenkultur zu etablieren. Folgendes Zitat aus einem Interview verdeutlicht diese Situation:

Mehr geht einfach nicht, weil man einfach im Home Office selbst derjenige ist, der Feierabend machen muss, es ist ja nicht so, wie im Büro, wo dann quasi, der Kollege der auch noch mit dem Zug in selben Ort fährt, komm, wir nehmen den um achtzehn Uhr, ja klar, dann machen wir Feierabend, das sagt ja im Home Office keiner mehr, man muss also selber schon so ein bisschen schauen, dass man sich, wann fange ich an, wann höre ich auf und sind das dann mit Pausen dann die acht Stunden oder plant man dann aus rein Gewohnheit und weniger Pausen eigentlich schon zehn Stunden Arbeitstag. (I1)

Auf der emotionalen Ebene fehlt den Mitarbeitenden oft die Möglichkeit, mitteilen können, wie es ihnen geht. Haben sie bei der Arbeit ein Problem, können sie dies fachlich schnell lösen, indem sie Kontakt zur entsprechenden Person aufnehmen und das Problem angehen. Nur bleibt es dann bei dem fachlichen Austausch und der emotionale Aspekt wird oftmals aussen vor gelassen. Die eingeschränkt verfügbare soziale Ressource führt dazu, dass es eine intensivere Auseinandersetzung mit sich selbst braucht. Es gilt dabei herauszufinden, was jede/jeder für sich selbst benötigt und möchte. So zum Beispiel, welcher Arbeitszeit- und Pausenrhythmus zum Individuum passt. Weil mehr Zeit allein verbracht wird, weniger Fremdsteuerung stattfindet und manche Aspekte von Kollegen und Kolleginnen nicht mehr gepuffert werden, wachsen die Selbstkompetenzen an Bedeutung. Je intensiver das Modell der mobil-flexiblen Arbeit genutzt wird, desto notwendiger werden die Selbstkompetenzen (vgl. Kapitel 4.4). Folgendes Zitat aus einem Interview mit einem Home Office-Routinier beschreibt, wie die soziale Ressource wirken kann:

Ich wurde auch früher ganz oft gefragt, ‹Wie ist denn das so, im Home Office zu arbeiten?› und dann meinte ich, ‹Tatsächlich ist es so: Was du bei der Arbeit hast, wird verstärkt.› Das heisst, willst du prokrastinieren, dann klappt das im Home Office noch viel besser, aber bist du in einem Flow drin, klappt das im Home Office auch viel besser, das heisst, beide Seiten sind viel extremer. Das heisst, wenn man schlecht in den Tag reinkommt, dann ist es viel schwieriger, wieder auf Spur zu

kommen, weil die anderen einen halt nicht mitziehen, wenn man aber in einem Flow ist, ist man viel konzentrierter den ganzen Tag, weil die anderen einen halt nicht ablenken und rausziehen aus dem Flow. Das fiel mir noch ein, weil das habe ich früher tatsächlich ganz viel geantwortet, wenn ich das gefragt wurde, und das finde ich auch immer noch, diese beiden Sachen sind halt viel intensiver. (I11)

#### 4.3.2 Einsamkeit und fehlende Teampräsenz

Die Mehrheit der Probanden und Probandinnen leidet unter dem Dauer-Home Office hinsichtlich des sozialen Bedürfnisses. Die Betroffenen meinen, dass durch das ausschliessliche Arbeiten im Home Office und den rein virtuellen Interaktionen eine zwischenmenschliche Ebene abhandenkommt und eine Bindung zwischen den Kollegen und Kolleginnen verloren geht. Sie stehen fast nur noch mit jenen im Austausch, mit denen sie direkt zusammenarbeiten. Die Meetings sind dann geprägt von arbeitsbezogenen Themen. Die fehlende Kaffeeküche und die fehlende Möglichkeit von gemeinsamen Mittagessen führen dazu, dass man die Kollegen und Kolleginnen, mit denen man nicht direkt zusammenarbeitet, kaum sieht und der informelle Austausch eingeschränkt ist. Spontane Interaktionen finden kaum mehr statt. Es braucht also eine direkte virtuelle Kontaktaufnahme, wenn sie mit einem Kollegen oder einer Kollegin in Kontakt treten wollen. Durch die räumliche Trennung wird nicht gewusst, was die andere Person gerade tut und ob eine Kontaktaufnahme in dem Moment störend sein könnte. Das entstehende Gefühl der Unsicherheit führt häufiger dazu, dass es schliesslich zu keiner Kontaktaufnahme kommt. Das sind auch Gründe dafür, dass die meisten wieder ein bis zwei Tage in der Woche (vgl. Kapitel 4.1.3) ins Büro gehen wollen, sobald es pandemiebedingt wieder möglich ist. Von den Probanden und Probandinnen wird beschrieben, dass das Bedürfnis nach sozialen Beziehungen durch das ausschliessliche Arbeiten im Home Office kaum gestillt werden kann. Aufgrund des Alltagsstresses und der Gewöhnung an diesen Umstand gerät dieses ungestillte Bedürfnis häufig in den Hintergrund. Deutlich wird, dass es in der mobil-flexiblen Arbeit ausschlaggebend ist, dass das Bedürfnis nach sozialen Interaktionen bewusster wahrgenommen wird und auch Zeit dafür eingerichtet wird. Im Gegensatz zur reinen Arbeit im Büro, wo das Pflegen der Beziehungen tendenziell automatisiert und nebenher vonstattenging, braucht es nun ein aktives Pflegen sozialer Kontakte.

#### 4.3.3 Team-Kommunikation

Die Kommunikation hat sich im Team durch die mobil-flexible Arbeit verändert. Für manche stellt dies eine Herausforderung dar. Insgesamt hat der Kommunikationsaufwand zugenommen und es wird mehr Zeit für die Teamkommunikation benötigt. Dies ist dem geschuldet, dass alle aus dem Team an unterschiedlichen Orten arbeiten, wodurch ein

Wissen darüber, mit welcher Arbeit die anderen beschäftigt sind, verloren geht. Die Probanden und Probandinnen beschrieben dies als «Flurfunk», der verloren geht. Der «Flurfunk» und der Faktor, dass das Team zusammen in einem Raum gearbeitet hat, haben dafür gesorgt, dass ungefähr gewusst wurde, woran die anderen Mitarbeitenden am Arbeiten sind. Ist dann eine Frage aufgetaucht, konnte diese viel schneller geklärt werden. Heute braucht es mehr Aufwand, um den Kontext zu einem Anliegen zu erklären. Dazu kommt, dass nicht einfach, wie die Probanden und Probandinnen es häufiger beschrieben haben, «mit dem Stuhl rüber gerollt» werden kann, das heisst, auf den Bildschirm geguckt und zusammen das Problem gelöst werden kann. Es entsteht auch eine Unsicherheit darüber, welche Person angeschrieben werden darf und wann der richtige Zeitpunkt dafür ist. Dies wird in folgender Aussage aus einem Interview deutlich:

Also am Anfang war es generell irgendwie schwierig, so eine Regel-Kommunikation mit dem Team zu finden oder mit anderen Kollegen, die auch dann Team übergreifend waren, weil man nicht mehr so eine direkte Ansprache hatte wie im Büro, dass man einfach mal eben rüber gehen konnte und dann schauen konnte, okay, ist gerade jemand beschäftigt oder kann ich mal eben ein Frage stellen. Das ist für mich auch gerade zu Anfang auch ein grosses Hindernis, jemanden einfach irgendwie anzurufen oder erstmal irgendwie eine Nachricht zu schreiben oder so, und im Zweifel kriegt man auch nicht sofort eine Reaktion, weil gerade jemand nicht in den Chat guckt, was dann halt Dinge auch verlangsamt, wenn man dann teilweise mehrere Stunden auf eine Antwort warten muss und wirklich gerade von dieser Antwort abhängig ist um vielleicht auch seine eigene Arbeit dann weitermachen zu können, dann ja war das schon sehr hinderlich. (I4)

Es braucht entweder eine asynchrone Kommunikation über das Chat-Programm oder einen Termin im Kalender, um gemeinsam ein Anliegen zu klären. Einigen im Unternehmen fällt es schwer, sich schriftlich auszudrücken. Für diese Personen stellt diese Art der Kommunikation noch eine zusätzliche Herausforderung dar. Der Faktor, dass für so manches ein Termin vereinbart wird, führt dazu, dass sich der Terminkalender schnell füllt und häufiger die Zeit für fokussiertes Arbeiten fehlt. Dass der Kalender ständig gefüllt ist, ist für manche ein Stressfaktor. An Tagen mit vielen Meetings kann das permanente Agieren in Videotelefonaten auch körperliche Beanspruchung zur Folge haben, was sich meist in Kopfschmerzen und Entkräftung zeigt.

#### 4.3.4 Trennung von Privatem und Beruflichem

Die Herausforderung von der Trennung von Privatem und Beruflichem wurde in den Interviews sehr häufig genannt. Wie in Kapitel 4.2.4 «Einsparen von Arbeitsweg» beschrieben,

hat der Wegfall des Arbeitsweges positive wie auch negative Seiten. Der Wegfall des Arbeitsweges wurde häufig in Verbindung mit der Trennung von Privatem und Beruflichem gebracht. Der Arbeitsweg hilft als Übergang und verschafft Zeit, sich gedanklich wie auch emotional vom Beruflichen zu lösen und sich auf die kommende private Situation einzustimmen. Die räumliche Trennung hat im bisherigen Arbeitssetting dafür gesorgt, dass der Start und das Ende der beruflichen Tätigkeit klar definiert waren. Im Home Office stellt dies eine Herausforderung dar. Oftmals werden Start- und Endzeitpunkt des Arbeitstages fließend gestaltet. Zum Beispiel werden auch noch nach Dienstschluss immer wieder die Nachrichten eingesehen und beantwortet oder es wird eine Aufgabe, welche neu ins Ticket-System gekommen ist, bearbeitet. Die extremere Form ist dann, dass das Arbeitsende weit ausgedehnt wird und viel mehr Überstunden geleistet werden, als nötig wären und als früher im Büro gemacht worden sind. Die Tatsache, dass der Arbeitsort das eigene Zuhause ist und kein anderes Vorhaben geplant ist, reicht aus, dass das Arbeitsende massiv ausgedehnt wird. Alleinstehenden Personen fällt diese Entgrenzung tendenziell schwerer als Personen mit einer Familie. Mit einer zusätzlichen Rolle als Elternteil fällt es einfacher, einen beruflichen Tagesabschluss zu finden und sich auf die private Situation mit anderen Aufgaben zu fokussieren. Die Interviews haben gezeigt, dass diese Trennung eine der grössten Herausforderungen mobil-flexibler Arbeit ist. Jedoch haben zu dem Thema am meisten Reflexion und Austausch sowie die grösste Lernkurve stattgefunden. Es geht hervor, dass die Mitarbeitenden im untersuchten Unternehmen durchaus darüber informiert sind, wie mit der Trennung am besten umgegangen werden kann. Allerdings scheitert es oftmals an der Umsetzung. Daher ist eine stärkere Selbstregulation notwendig, um die eigenen Anliegen besser umzusetzen (vgl. Kapitel 4.4.3). Wenige wünschen sich eine starke Vermischung von Privatem und Beruflichem und fühlen sich wohl dabei (vgl. Kapitel 2.1.1).

#### 4.3.5 Umgang mit Zeit und Leistungsdruck

Durch die Kombination der herausfordernden Trennung zwischen Beruf und Privatem und der im nächsten Kapitel beschriebenen Arbeitszeit-Leistungs-Diffusion entsteht eine Problematik im Umgang mit der Arbeitszeit. Die Probanden und Probandinnen berichten, dass sie mehr Arbeitsstunden leisten als früher. Es wird erklärt, dass sie die Zeit, welche sie früher für die Reisezeit benötigten, nun häufiger als Arbeitszeit investieren oder abends zusätzliche Arbeitsstunden leisten. Zudem herrscht ein Leistungs- sowie Buchungsdruck. In einigen Teams ist der Anteil der gebuchten Zeiten, welche weiterverrechnet werden können, im Vergleich zu branchenüblichen Werten tief. Im Unternehmen wird von «guten» und «schlechten» Zeiten gesprochen, was wiederum den Buchungsdruck subtil erhöht. Teilweise verzichten die Mitarbeitenden darauf, zusätzlich geleistete Arbeitsstunden zu buchen oder zu kompensieren, und zwar dann, wenn das Kontingent für eine bestimmte Aufgabe

ausgeschöpft ist. Es gibt auch Personen, die familiär bedingt die Arbeitszeit nicht so flexibel gestalten können. Der Leistungsdruck zeigt sich in dem Fall wie folgt:

Jetzt arbeiten wir für Kunden, das heisst, ich habe ein Kontingent, in der Zeit muss das Ticket beschafft werden, ansonsten müssen wir wieder ein neues Budget beim Kunden anfragen, und jetzt weiss ich, ich muss doch jetzt was buchen, weil abends habe ich dann wieder die Kinder. Das heisst, ich kann ja nicht beliebig sagen, «ich mache eine Stunde nichts und hänge das heute Abend dran». Ich muss es in der Zeit reinkriegen, aber jetzt bin ich nicht konzentriert, ich kann das also nicht in dem Kontingent schaffen, was mache ich denn jetzt? Und da ist die ganze Zeit dieser Druck, dass ich eigentlich mir keine Schwäche erlauben darf im Denken, also ich kann gerade mal nicht schlecht gelaunt, also es darf eigentlich nicht gerade mal langsam laufen, weil sonst habe ich ein Problem. Und ich glaube, das verbessert dann auch nicht unbedingt die Arbeitsleistung, wenn man die ganze Zeit das Gefühl hat, da schwebt etwas über einem. (I11)

#### 4.3.6 Arbeitszeit-Leistungs-Diffusion

Die Arbeitszeit-Leistungs-Diffusion beschreibt das Phänomen, dass im Home Office eine Unsicherheit darüber entsteht, was Arbeitszeit beziehungsweise Freizeit ist und wie Arbeitsleistung definiert wird. Früher im Büro wurde die Arbeitsleistung stark durch die physische Anwesenheit definiert. Ist eine Person beispielsweise acht Stunden anwesend, hat sie acht Stunden gearbeitet. Sie wurde zusätzlich von den Kollegen und Kolleginnen gesehen. Es entsteht somit eine soziale Kontrolle über die eigene Anwesenheit, was in Gefühlen wie Sicherheit und Bestätigung in Bezug zur eigenen Arbeitsleistung resultiert. Zu Hause entfällt diese soziale Kontrolle. Zudem entstehen im Home Office alltägliche Ablenkungen, welche häufiger privater Natur sind. Die Kombination zwischen fehlender sozialer Kontrolle und unvermeidlichen Ablenkungen privater Natur führt zu einer Unsicherheit, die mit zusätzlichen Arbeitsstunden kompensiert wird. Diese Unsicherheit führt zu Schuldgefühlen und dies wiederum zu kognitiven Dissonanzen<sup>2</sup>, die durch das Leisten von zusätzlichen Arbeitsstunden, welche nicht aufgeschrieben werden, neutralisiert werden. Folgendes Zitat aus einem Interview beschreibt die Arbeitszeit-Leistungs-Diffusion wie folgt:

Und dann gibt es halt andere Leute, die die ganze Zeit so ein bisschen schlechtes Gewissen haben und eher denken, jetzt habe ich mir hier von dem Geschirrspüler ablenken lassen, jetzt muss ich hier wieder ein bisschen was dranhängen. Ja, ich

---

<sup>2</sup> Nach der Theorie von Festinger (1957) entsteht durch verschiedene Kognitionen, die inhaltlich im Widerspruch stehen, ein Ungleichgewicht im kognitiven System (= kognitive Dissonanz). Aufgrund eines resultierenden Gefühls von Unwohlsein wird mit verschiedenen Strategien das kognitive Gleichgewicht wiederhergestellt.

hatte am Anfang wirklich Schwierigkeiten, diesen Buchungsdruck, damit umzugehen. Also ich habe eigentlich eher zehn Stunden gearbeitet und acht Stunden gebucht, einfach weil man ständig das Gefühl hat, das man jetzt nicht so performed hat, wie man es auf der Arbeit getan hätte, obwohl es, jetzt im Nachhinein betrachtet, glaube ich Quatsch ist, weil auf der Arbeit hast du ja auch ganz viele Ablenkungen und aber diese Ablenkungen sind beruflich. Das sind halt Kollegen, die dich ablenken, und dann ist das halt alles ganz klar im Arbeitskontext. Wenn du aber Zuhause abgelenkt wirst, dann ist es ganz klar private Ablenkung und deswegen hatte ich dann sozusagen Hemmungen, die Zeit, die ich am Rechner sass, von der ich vielleicht zwei Minuten abgelenkt war, komplett auch so zu buchen, weil ich weiss, dass ich mehr hätte an Output generieren können, wäre ich nicht unterbrochen worden. Das war am Anfang sehr schwer für mich und ich habe dann, wie gesagt, zu viel gearbeitet und zu wenig gebucht und da gab es aber auch schon einige Gespräche. (I12)

Dieses Phänomen wurde in den Interviews sehr häufig beschrieben. Für viele Mitarbeitenden stellt dies eine Herausforderung mobil-flexibler Arbeit dar. In der Reflexion erkennen die Probanden und Probandinnen, dass dieser innere Konflikt eigentlich nicht gerechtfertigt ist, weil sie wissen, dass sie grundsätzlich im Home Office durch erhöhte Konzentration und Effizienz mehr leisten (vgl. Kapitel 4.2.2). Dennoch ist das Phänomen vorherrschend und führt dazu, dass die Personen mehr leisten und sich dem Risiko der interessierten Selbstgefährdung (vgl. Kapitel 2.1.1) aussetzen.

#### 4.4 Individuelle Kompetenzen bei mobil-flexibler Arbeit

Um mit den Herausforderungen mobil-flexibler Arbeit einen soliden Umgang zu finden, braucht es neben organisationalen und teambasierten Lösungen individuelle Kompetenzen. Um herauszufinden, wie individuelle Lernprozesse im mobil-flexiblen Arbeitskontext gefördert werden können, ist zunächst relevant zu erfahren, welchen Kompetenzen bei mobil-flexibler Arbeit eine besondere Bedeutung zu kommen. Aus den Interviews stellten sich die drei Kompetenzen (1) Kommunikation, (2) Selbstvertrauen und (3) Selbstführung als besondere Kompetenzen auf individueller Ebene heraus. Diese drei Kompetenzen sind in den meisten beruflichen Lagen relevant, nur wird hier davon ausgegangen, dass sie bei mobil-flexibler Arbeit bedeutsamer werden sowie dass eine erhöhte Ausprägung in den drei Kompetenzen den Umgang mit den Herausforderungen erleichtert und somit die Arbeitszufriedenheit fördert. Die räumliche Distanz und die damit einhergehende reduziert verfügbare soziale

Ressource (vgl. Kapitel 4.3.1) führen dazu, dass die drei Kompetenzen, insbesondere die Selbstführung, ausschlaggebender werden.

#### 4.4.1 Kommunikation

Die Kommunikation verändert sich in einem mobil-flexiblen Arbeitskontext (vgl. Kapitel 4.3.3). Es wird im Vergleich zur konventionellen Arbeitsform vermehrt asynchron und schriftlich kommuniziert. Wird mündlich kommuniziert, dann meist über einen Anruf oder mittels einer Videokonferenz. Die Kommunikation ist häufiger zielgerichtet, was bedeutet, dass erst dann kommuniziert wird, wenn ein bestimmtes Anliegen vorliegt. In jeder Form der virtuellen Kommunikation gehen Sinneskanäle verloren, womit dem Geteilten (dem gesprochenen Wort oder dem geschriebenen Text) mehr Bedeutung zukommt. Diese Ausgangslage fordert die Fähigkeit, dass klar und präzise kommuniziert werden kann, dies sowohl mündlich wie auch schriftlich. Dadurch, dass weniger Reize über die reduzierten Sinneskanäle zur Verfügung stehen, ist es umso mehr von Belang, dass das Kommunizierte erstens präzise kommuniziert und zweitens auch so verstanden wird, wie es kommuniziert wurde, ohne zusätzliche Interpretationsleistungen. Es erfordert demnach auch eine neue Kommunikationskultur, in der sich die Beteiligten darauf einigen, dass das, was kommuniziert wurde, auch gilt. Auch der Reduktion der Sinneskanäle geschuldet wird eine offene Kommunikation notwendiger. Dies wird in folgendem Beispiel aus einem Interview deutlich:

Also nebeneinander sitzend und einfach mitbekommen, wie der andere von der Mimik und Gestik schon reagiert, ist glaube ich schon hilfreich, um verstehen zu können, hat der jetzt verstanden was ich erzählt habe, muss ich vielleicht Sachen nochmal wiederholen oder nachfragen. Weil remote ist es halt oft so: Man rattert runter und rattert runter und weiss es gar nicht, was ist davon wirklich angekommen und was ist verpufft, oder war es vielleicht schon zu viel, brauchen wir mal eine Frischluftpause? Es ist alles viel schwieriger einzuschätzen remote. (I12)

Des Weiteren ist es, was die Kommunikation betrifft, von Bedeutung, dass gewusst wird, mit wem und zu welchem Zeitpunkt kommuniziert wird und welcher der dafür geeignete Kommunikationskanal ist. Auch bei der asynchronen Aufgabenbeschreibung über das interne Ticket-System ist eine präzise Kommunikation erheblich. Es braucht eine exaktere Beschreibung mit mehr Kontext. Früher konnten die Tickets weniger präzise formuliert werden, da zum einen ein grösseres geteiltes Wissen vorlag (vgl. Kapitel 4.3.3) und zum anderen Unklarheiten schneller beseitigt werden konnten. Diese Ausgangslage in der mobil-flexiblen Arbeit fordert eine erhöhte Kommunikationskompetenz und bietet zeitgleich die Möglichkeit, dass ein gesundes Wachstum in der individuellen Kompetenz wie auch in der Teamkommunikation und in der gesamten Kommunikationskultur geschehen kann.

#### 4.4.2 Selbstvertrauen

Bei mobil-flexibler Arbeit gibt es mehr Flexibilität und mehr Freiheiten. Es ist weniger vorgeschrieben und der eigene Gestaltungsspielraum wird grösser. Auch wenn diese bedeutungsvolle Ressourcen mobil-flexibler Arbeit sind, entstehen mehr Räume für Unsicherheiten. Es kann mehr selbst entschieden oder gestaltet werden und dabei ist ein Vertrauen in das eigene Handeln und Entscheiden notwendig. Zuvor im Büro hatte die soziale Kontrolle und eine Kultur, die von der Arbeit vor Ort geprägt war, das Selbstvertrauen gepuffert. Im sozialen Kontext führen direkte und indirekte Feedbacks zur eigenen Arbeitsweise zu mehr Sicherheit. Zu Hause im Home Office entfällt diese soziale Kontrolle und zusätzlich entstehen neue Entscheidungsspielräume. Von umso grösserer Bedeutung ist es daher, dass ein gesundes Selbstvertrauen vorhanden ist. Ist dies gegeben und damit auch ein Einverständnis darüber, wie der Alltag gestaltet wird, entstehen weniger Schuldgefühle und somit weniger kognitive Dissonanzen. Somit puffert Selbstvertrauen die Herausforderung der Arbeitszeit-Leistungs-Diffusion (vgl. Kapitel 4.3.6), dazu folgende Aussage aus einem Interview:

Ja, definitiv. Das mit dem Selbstvertrauen, du hast es angesprochen, das ist natürlich auch bei mir ein Problem. Weil hätte ich das Selbstvertrauen, das meine Arbeit was wert ist, dann würde ich ja nicht diese Gedanken haben, ich buche jetzt Mal lieber nur acht Stunden von den zehn, die ich geleistet habe. Das war ein grosses Problem bei mir und ich glaube, dass ich fachlich schon – weil ich ja auch merke, wenn ich mit anderen Leuten rede – dass ich mich da nicht verstecken muss, dass ich da schon Selbstvertrauen habe trotzdem. Ich bin nicht so ein Typ, der in allen Lebenssituationen das so an den Tag legt. (I12)

Auch für die Herausforderung bezüglich Einsamkeit und fehlender Teampräsenz (vgl. Kapitel 4.3.2) ist der Aspekt des Selbstvertrauens relevant. Es braucht ein gewisses Mass an Selbstvertrauen, damit sich Unterstützung geholt wird, wenn fachliche oder persönliche Hilfe gebraucht wird. In folgendem Zitat aus einem Interview wird es deutlich, wieso das Selbstvertrauen bei mobil-flexibler Arbeit ausschlaggebend wird:

Und da habe ich in einem anderen Chat gemerkt, ich glaube der traut sich jetzt gar nicht zu fragen. Der hat irgendwie technische Probleme und dann habe ich irgendwie gemerkt, dann habe ich ihn mal angepinnt und so nach und nach. Ich habe das dann ab und zu immer mal wieder so ein bisschen angeboten, Hilfe oder so, und irgendwann merkte ich so, dann kam er auch irgendwann mal freiwillig. Ich habe einfach gemerkt, das hätte er so von sich aus nicht gesagt. Das ist jetzt Interpretation meinerseits, dass er so aus sich heraus den Schritt nicht geschafft hat, um Hilfe zu

fragen, technische Hilfe. Da denke ich irgendwie, wenn das schon auf der Sachebene schwierig ist, ist es wahrscheinlich auf allen anderen Ebenen noch schwieriger. Und das merkt man so nicht. Wenn so ein Stiller im Büro immer still ist, dann sieht man den ja zumindest. Aber im Homeoffice, wenn ein Stiller still ist, der ist ja dann weg.  
(12)

Ein gesundes Selbstvertrauen unterstützt auch die Team-Kommunikation (vgl. Kapitel 4.3.3). Die Kommunikation erfolgt bei mobil-flexibler Arbeit grösstenteils digital. Bei einer schriftlichen, asynchronen Kommunikation wird einerseits das Geschriebene festgehalten und hat somit eine überdauernde Beständigkeit, andererseits fehlt eine unmittelbare Reaktion der Gesprächspartner. Beides bietet Raum für Unsicherheiten, was durch Selbstvertrauen kompensiert werden kann. Es braucht das Vertrauen darin, dass die Kommunikationsabsicht sowie die Art und Weise, wie kommuniziert wird, in Ordnung und angemessen ist. Bei Videokonferenzen wird man gefilmt, für einige ist dies unangenehm. Es kann davon ausgegangen werden, dass mit einem erhöhten Selbstvertrauen das Anschalten der Kamera eine geringere Hemmschwelle darstellt. Die Interviews haben aber gezeigt, dass auch durch die mobil-flexible Arbeit das Selbstvertrauen wachsen kann. Dadurch, dass man häufiger allein die Freiräume zu gestalten hat, bekommt man die Gelegenheit, Erfolgserlebnisse zu erleben, was wiederum das Selbstvertrauen fördert. Ein erhöhtes Selbstvertrauen kann auch der organisationalen Herausforderung ‹Sozialer Rückzug› (vgl. Kapitel 4.5.3) entgegenwirken.

#### 4.4.3 Selbstführung

Selbstführung ist die umfassendste und essenziellste Kompetenz bei mobil-flexibler Arbeit. Das Thema Selbstführung hat in den Interviews am meisten Raum eingenommen. So wurden mehr als doppelt so viele Textstellen zum Thema Selbstführung codiert als bei Kommunikation und Selbstvertrauen zusammen. Es ist so umfassend, dass es eine weitere Aufgliederung in die verschiedenen Facetten der Selbstführung, welche sich aus den Interviews ergeben haben, sinnvoll ist. Nachfolgend werden sie abschnittsweise beschrieben.

##### Selbsterkenntnis

Nach Müller und Braun (2009) bedeutet Selbstführung, sich innerlich Transparenz zu verschaffen und sich aktiv mit der eigenen Person auseinanderzusetzen. Dies beinhaltet die eigene Auseinandersetzung mit den eigenen Denk- und Handlungsweisen, Bedürfnissen und Kompetenzen, um sie gezielt steuern, verändern und weiterentwickeln zu können (Müller & Braun, 2009). Um diese gezielte Steuerung vorzunehmen, braucht es also im ersten Schritt die innerliche Transparenz, was hier als Prozess der Selbsterkenntnis beschrieben wird.

Damit das Potential der Flexibilität, das mit der mobil-flexiblen Arbeit ermöglicht wird, gewinnbringend genutzt werden kann, ist es von Nöten, dass gewusst wird, welche Bedürfnisse man hat und wie man seine Kompetenzen geschickt einsetzen kann. Besonders was die Arbeitszeit- und Pausengestaltung angeht, hilft es, wenn gewusst wird, wann welche Arbeit konzentriert erledigt werden kann und wann eine Pause sinnvoll ist. Um das herauszufinden, ist eine achtsame Selbstbeobachtung des Körpers und der Psyche erforderlich. Kann diese innere Transparenz hergestellt und der eigene Arbeitsrhythmus darauf abgestimmt werden, ist es möglich, die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsleistung zu steigern. Ein Interviewpartner beschreibt diesen Prozess wie folgt:

Gerade für jemanden, der auch mal mittags, nachmittags einen kleinen Durchhänger hat, hat es extrem geholfen, einfach zu sagen: «Ich kann jetzt auch ganz bewusst zwei, drei Stunden Pause machen, die ich dann einfach heute Abend mache», weil das Büro ist irgendwann zu oder man will einfach auch nicht bis um neun Uhr im Büro sitzen am Abend, wenn du zuhause bist, hab ich kein Problem damit gehabt, meine Arbeitszeit besser an meinen eigenen Biorhythmus anzupassen. (I8)

### Selbstregulation

Nachdem herausgefunden wurde, was einer individuellen Person gut tut und was diese Person selbst umsetzen möchte, braucht es die nötige Selbstregulation, im Sinne einer zielorientierten Steuerung des Selbsts, der eigenen Gefühle, Stimmungen und des Verhaltens (Mann et al., 2013), um das Gewollte umzusetzen. Bei dem untersuchten Unternehmen ist aufgefallen, dass genügend Informationen, Ideen und Impulse vorhanden sind, um zu wissen, wie man sich im Home Office unterstützen kann. Entscheidend ist die Fähigkeit, sich zu regulieren und zu disziplinieren. Folgendes Beispiel aus einem Interview veranschaulicht die beschriebene Situation:

Und das ist wichtig vor allem, unter Stress essen ist auch nicht gut. Dann sitzt man nachher im Meeting und ist im Suppenkoma. Deswegen: Man weiss es eigentlich besser, aber es ist schwierig, so Rituale beizubehalten und sich zu disziplinieren, das zu machen. Das ist wie mit dem Sport. Man weiss, es geht einem nach dem Sport besser, und man hat auch die Zeit theoretisch, wenn man sie sich nimmt, aber dann ist irgendwas Anderes und dann macht man lieber das. Nachher denkt man sich, hätte ich das jetzt gemacht, würde es mir bessergehen, aber man hat es nicht gemacht, weil was Anderes dazwischenkam und man nicht diszipliniert genug war, das durchzuziehen. (I6)

Dass die Selbstregulation bei mobil-flexibler Arbeit bedeutender wird, hängt auch wieder mit der eingeschränkten sozialen Ressource (vgl. Kapitel 4.3.1) zusammen. Da man im Home

Office im Vergleich zum Arbeiten im Büro weniger fremdgesteuert ist, wird die eigene Regulation relevanter.

### Umgang mit Emotionen

In der mobil-flexiblen Arbeit wird es notwendiger, die eigenen Emotionen zu regulieren. Dies ist der Fall, weil mehr allein gearbeitet wird und dadurch ein regulierender Austausch mit Kollegen und Kolleginnen fehlt. Da die soziale Unterstützung (vgl. Kapitel 4.3.1) eingeschränkter verfügbar ist, wird weniger Soziale Erleichterung<sup>3</sup> erlebt, wodurch der Selbstmotivation, vor allem bei unattraktiven Aufgaben, eine grössere Bedeutung zukommt. Durch einen erhöhten Leistungsdruck (vgl. Kapitel 4.3.5) wird es zudem von Belang, mit Stress umzugehen und immer wieder aus dem Stressmodus aussteigen zu können. Da der Arbeitsweg entfällt (vgl. Kapitel 4.3.4) ist es nötig, die berufsbezogenen Emotionen zu regulieren und sich emotional auf die private Situation einzurichten. Aus den Interviews hat sich ergeben, dass der Gelassenheit und dem Kohärenzgefühl<sup>4</sup> eine besondere Erheblichkeit zukommt. Die Gelassenheit wächst an Bedeutung, weil am Arbeitsplatz zu Hause viel mehr gearbeitet werden kann und die Gefahr der Entgrenzung lauert. Die Arbeit ist meistens unerlässlich und dringlich. Berufliche Ziele und Bedürfnisse konkurrieren daher stark mit privaten Zielen und Bedürfnissen. Durch eine gelassene Grundstimmung fällt es leichter, sich nach Arbeitsschluss auch tatsächlich abzugrenzen und privaten Tätigkeiten nachzugehen. Warum das Kohärenzgefühl bei einer flexiblen und sich verändernden Arbeitswelt im Zusammenhang mit dem Selbstvertrauen (vgl. Kapitel 4.4.2) essenziell ist, kommt in folgendem Interviewabschnitt gut zum Ausdruck:

Also du sprichst [das] jetzt an, weil wir gelernt haben, mit den neuen Situationen zurecht zu kommen und ich glaube da ist wahrscheinlich der springende Punkt, dass es zentral ist, dass ich auch ein Selbstvertrauen habe in mich und in meine Kompetenzen, aber auch in meine Welt und in die Beziehung zwischen mir und der Welt. Dass ich weiss, ich habe einen Platz in der Welt und ich finde meinen Platz, egal, wie sich die Umstände verändern, und wahrscheinlich liegt ganz viel darin, in diesen Selbstkompetenzen wieder zum Thema Vertrauen und wieder zum Thema emotionale Intelligenz. Und wenn ich das wahrscheinlich habe, diese Sicherheit, dieses Zuhause in mir selbst, dann kann sich eigentlich rundum alles verändern und

---

<sup>3</sup> Soziale Erleichterung meint die Erleichterung kognitiver Prozesse durch die blosse Anwesenheit anderer Personen (Allport, 1924).

<sup>4</sup> Das Kohärenzgefühl begründet von Antonovsky (1987) stellt eine der essenziellen persönlichen Ressourcen im Zusammenhang mit Gesundheit und Wohlbefinden dar. Es handelt sich dabei um eine globale Orientierung, mit der Menschen das Leben als verstehbar, handhabbar, bedeutsam und sinnvoll anschauen.

dann kann ich einfach, dann bin ich Akteur, dann bin ich auch Akteur von dieser Veränderung und dann macht es auch Spass und solange ich dieses Vertrauen nicht habe, bin ich eigentlich in einem passiven Verhältnis und habe Angst, dass ich meinen Platz verliere. (I3)

#### Strukturierung von Zeit & Aufgabe

Bei der Strukturierung von Zeit und Aufgaben handelt es um die Selbstorganisation und Koordination hinsichtlich der zu erledigenden Aufgaben und der dafür benötigten beziehungsweise zur Verfügung stehenden Zeit. Mit mehr Freiheit, einer grösseren Flexibilität und mehr Eigenständigkeit wird die Frage, was zu welchem Zeitpunkt erledigt wird, von grösserer Bedeutung. Eine Probandin beschreibt dies wie folgt:

Nein, ich glaube man braucht, wenn man so wie wir im Moment arbeiten, vielleicht ist es auch schon ein anderes Mindset dessen. Es steht ja keiner hinter mir und sagt mir oder kommt zu mir «mach dies oder jenes», das machen wir natürlich in Teilen über unser Ticketsystem, aber nichtsdestotrotz, glaube ich, dass mobiles Arbeiten sehr viel mehr Eigenorganisation, es geht schon auch mehr in die Organisation und zeitliche Orga, aber auch um das eine Aufgabe zu finden. Dieses «was mache ich jetzt als Nächstes», das ist alles etwas freier und du brauchst manchmal ein bisschen mehr Eigenständigkeit. (I2)

#### Eigenständigkeit

Bei mobil-flexibler Arbeit benötigen die Mitarbeitenden mehr Eigenständigkeit. Darunter fallen Fähigkeiten wie Eigeninitiative, proaktive Kommunikation, selbständige Arbeitsweise und das Treffen von Entscheidungen. Die Probanden und Probandinnen sind der Meinung, dass Eigeninitiative, im Sinne von aus dem Home Office heraus aktiv auf Personen zugehen, um soziale Kontakte zu pflegen, notwendig ist. Hinsichtlich der proaktiven Kommunikation wird verstanden, dass es notwendiger wird, auf die Kollegen und Kolleginnen aktiv zuzugehen, wenn gewisse Information fehlen oder es essenziell ist, dass sie geteilt werden. Da man räumlich getrennt ist, ist ein aktiver Informationsaustausch von grösserer Bedeutung. Aber auch die Initiative zu ergreifen, wenn man aktiv Unterstützung braucht, ist unentbehrlich, da man im Home Office auch schnell untertaucht und somit unsichtbar wird. Auch der räumlichen Trennung geschuldet wird eine erhöhte selbständige Arbeitsweise und die Fähigkeit, Entscheidungen angemessen selbst fällen zu können, bedeutsam.

## 4.5 Organisationale Herausforderungen mobil-flexibler Arbeit (Exkurs)

Während der Interviews kamen neben den individuellen Herausforderungen auch Herausforderungen auf organisationaler Ebene zum Vorschein. Diese sind (1) Zeiterfassung, (2) Führung und Grenzen der Freiwilligkeit, (3) sozialer Rückzug, (4) Teamarbeit und Vertrauen sowie (5) Kultur. In dieser Masterthesis wird sich auf die individuelle Ebene konzentriert. Da folgende Erkenntnisse dennoch von Belang sind, zumal sie auch einen Einfluss auf die individuellen Herausforderungen haben, werden sie in Form dieses Exkurses kurz beschrieben.

### 4.5.1 Zeiterfassung

Die Zeiterfassung (um Über- und Minusstunden zu erfassen) und das Buchungssystem (um die zu verrechnenden Arbeitsstunden zu erfassen) stellen eine komplexe Herausforderung dar. Es handelt sich dabei um ein Thema, das auf individueller Ebene schon vor der Umstellung in die mobil-flexible Arbeitsform eine Herausforderung war. Für einige im Unternehmen ist dies ein Aspekt, welcher einen negativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit darstellt. Bei der mobil-flexiblen Arbeit nimmt dieser Einfluss zu, da zum einen ein erhöhter Leistungsdruck vorherrschend ist (vgl. Kapitel 4.3.5) und zum anderen eine Verunsicherung in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsleistung im Home Office (vgl. Kapitel 4.3.6) existiert. Bei der mobil-flexiblen Arbeit verschwimmt die Grenze zwischen Beruf und Privatem. Die verschiedenen Lebensbereiche lassen sich nicht mehr klar trennen. Zudem gibt es mehr Freiheit sowie Flexibilität und es entsteht ein Bedarf nach einer stärkeren Orientierung an den eigenen Bedürfnissen und dem eigenen Rhythmus (vgl. Kapitel 4.4.3). In diesem Zusammenhang stellen die Zeiterfassung und der damit einhergehende Buchungsdruck eine Barriere dar, sich vollends nach den eigenen Bedürfnissen einzurichten. So stellt sich die Frage, ob die Zeiterfassung in einer mobil-flexiblen Arbeit noch angemessen ist. Das Buchungssystem kann als Substitut für die strukturelle Führung betrachtet werden, welches eine einschränkende Wirkung auf individueller Ebene hat. Dieser Herausforderung kann auf zwei Ebenen begegnet werden. Zum einen kann auf individueller Ebene überlegt werden, wie ein optimaler Umgang mit der Situation gefunden wird. Dies soll in dem Sinne geschehen, dass der Umstand gegeben ist und die Mitarbeitenden einen Umgang damit finden, dass sie weder in der Arbeitszufriedenheit noch in ihrem Stresserleben eingeschränkt werden (vgl. Kapitel 4.3.3). Die Situation kann aber auch auf organisationaler Ebene betrachtet werden, wobei dann das Verrechnungssystem, also die Art und Weise, wie die geleistete Arbeit weiterverrechnet wird, eine umfassende und grundlegende Veränderung braucht.

#### 4.5.2 Führung und Grenzen der Freiwilligkeit

Im untersuchten Unternehmen mit flachen Hierarchien herrscht eine grosse Vertrauens-, Freiheit- und Freiwilligkeitskultur. Diese Kultur ist positiv zu bewerten in dem Sinne, dass allen Mitarbeitenden vertraut wird und jeder/jede die Verantwortung bekommt, seine/ihre Arbeit in Bezug auf die unternehmerischen Ziele sinnvoll zu gestalten. Diese Freiwilligkeitskultur hat allerdings dort ihre Grenzen, wo kaum noch Führung stattfinden kann. Es wurde beobachtet, dass es an manchen Stellen keine Führung mehr gibt, weil die eigene Freiheit und Freiwilligkeit unantastbar sind. So wird es im Unternehmen und in den Teams schwierig, Verbindlichkeiten zu schaffen. In den Interviews stellte sich heraus, dass mehr verbindliche Abmachungen innerhalb der Teams gewünscht sind. Gerade im Zusammenhang mit dem sozialen Rückzug vieler (vgl. Kapitel 4.5.3) sind Verbindlichkeiten notwendig, um die Personen, welche sich zurückziehen, zu erreichen und abzuholen. In folgendem Ausschnitt aus einem Interview wird dies dargestellt:

Wenn diese Personen aus der eigenen Komfortzone herauskommen, dann finden sie es wahrscheinlich trotzdem gut oder sie profitieren dann davon oder es tut ihnen gut, aber es fehlt ihnen, ohne den sozialen Druck, fehlt ihnen der Schritt, aus der Komfortzone herauszukommen, und da sehen wir dann ein bisschen das Problem der Freiwilligkeit. Also nicht Problem, Herausforderung vielleicht eher, beim Unternehmen ist ja wirklich wie alles mega freiwillig, was ich auch begrüsse. Ich finde das auch gut, aber das ist das Problem, dass die Leute dann weniger aus der Komfortzone herauskommen und dann teilnehmen. (18)

Wenn hier von Führung gesprochen wird, dann ist das nicht per se als herkömmliche Top-Down-Führung zu verstehen. Auch die teambasierte Führung kann Verbindlichkeiten herstellen. Es scheint, als hätte diese Herausforderung erst im mobil-flexiblen Arbeitskontext an ausschlaggebender Grösse zugenommen. Ein Erklärungsversuch dafür ist, dass vor dem Wechsel in die mobil-flexible Arbeit durch die Anwesenheit aller vor Ort ein soziales Gefüge und eine entsprechende Kultur existierte, was viele Aspekte reguliert hatte. Durch die momentane räumliche Distanz und die veränderten Arbeitsprozesse ist es von Belang, dass neue Regeln und Verbindlichkeiten geschaffen werden, welches durch die Führung geschieht. Demnach lohnt es sich für das Unternehmen, die Führung in Bezug auf die mobil-flexible Arbeit anzupassen und neu zu strukturieren.

#### 4.5.3 Sozialer Rückzug

Ein grosses Thema in den Interviews war der soziale Rückzug einiger Kollegen und Kolleginnen. Die Interviewpartner und -partnerinnen sind besorgt, denn es gibt Personen, die sich, seitdem mobil-flexibel gearbeitet wird, zurückziehen und dadurch kaum mehr sichtbar

sind. Es braucht an dieser Stelle eine Differenzierung zwischen zwei Personengruppen und zwei Arbeitsebenen. Zum einen gibt es eine Gruppe von Personen, die sich sehr wohl dabei fühlen, dass sie sich ganz zurückziehen können und ihre Arbeitszufriedenheit sowie Arbeitsleistung sich dadurch gesteigert hat. Dann gibt es eine Personengruppe, der die soziale Initiative fehlt und zu schüchtern ist, um sich ins soziale Gefüge zu integrieren (vgl. Kapitel 4.4.2). Letzteren täte es gut, wenn sie Verbindlichkeiten hätten, die sie aus der Komfortzone holen und ins soziale Gefüge integrieren. Die Gefahr besteht, dass die erwähnten Personen im Home Office untertauchen und niemand recht mitbekommt, wie es denen geht. Ein Interviewpartner beschreibt dies wie folgt:

Ja, es ist tatsächlich sehr schwierig, ich kenne das tatsächlich von mir selber, dass gerade dann, wenn es mir nicht so gut geht, dass genau das passiert. Dass ich mich zurückziehe und das ist eine ziemlich gefährliche Sache, weil, ich merke es ja auch immer wieder, wenn ich dann wieder unter Leuten bin, dass das guttut und dass es einem bessergeht. Und deswegen glaube ich, dass diese Personen, die sich so zurückziehen, dass die irgendwie abgeholt werden müssten, so dass man sich wieder trifft. Und das ist natürlich im Remote-Kontext auch sehr viel schwieriger, weil man es nicht so richtig wahrnimmt. Man weiss ja nicht, warum antwortet der jetzt nicht, ist der vielleicht einfach so sehr beschäftigt im Tunnel und antwortet deswegen nicht oder ist er irgendwie, hat er sich hingelegt, weil es ihm nicht so gut geht oder macht er gerade irgendwas Anderes, hat er einen privaten Termin, wenn die Leute nicht kommunizieren, dann ist das halt schwierig festzustellen. (I12)

Betreffend den zwei Arbeitsebenen gilt es zwischen einer individuellen und einer teambasierten Ebene zu unterscheiden. Auf der individuellen Ebene geht es darum, dass jede Person für sich entscheiden kann, wieviel soziale Präsenz gelebt werden will. Es geht hierbei um eine «Wohlfühlebene». Dem gegenübergestellt gibt es die teambasierte Ebene, bei der es darum geht, wie viel soziale Präsenz nötig ist, damit die Teamarbeit funktioniert. Hier wird es an manchen Stellen notwendig, dass die Wohlfühlebene zu Gunsten der Teamarbeit verlassen wird. Auch wenn sich die Teammitglieder an den Meetings beteiligen, können sie sich durch das Ausschalten der Kamera und einen rein arbeitsbezogenen Austausch stark zurückziehen. Hier könnten das Team und die Führungspersonen Verbindlichkeiten schaffen, um eine erfolgreiche Teamarbeit auch bei der mobil-flexiblen Arbeit zu gewährleisten.

#### 4.5.4 Teamarbeit und Vertrauen

Durch einen Wechsel in die mobil-flexible Arbeit verändern sich Teamarbeit und Teamprozesse. Im Unternehmen wurden die Teamprozesse aktiv umgestaltet, sodass sie

zur mobil-flexiblen Arbeit passen. Dennoch scheint es bezüglich der Teamarbeit insbesondere auf der sozialen Ebene noch Handlungsbedarf zu geben. Eine Interviewpartnerin beschreibt, dass durch die räumliche Distanz eine Bindung verloren gegangen ist, wodurch sich die Art und Weise, wie miteinander kommuniziert wird, verschlechtert hat. Zusammenhängend mit der räumlichen Distanz und dem sozialen Rückzug (vgl. Kapitel 4.5.3) leidet die Teamarbeit hinsichtlich der gegenseitigen Unterstützung. In manche Kollegen und Kolleginnen fehlt das Vertrauen, wie in folgendem Zitat ersichtlich wird:

Ja, ich sage mal, es kommt drauf an, was für Kollegen. Es gibt Kollegen, die ziehen sich dann sehr raus und das wird dann irgendwann zu Problemen, weil man nicht mehr weiss, was machen die und die sich auch wirklich so viel rausziehen wie es eben geht. Es gibt natürlich angenehmere und unangenehmere Aufgaben, man weiss es gibt bestimmte Kollegen, die halten sich aus fast allem raus und die sind einfach die Mitglieder, wo man weiss, darüber brauche ich mit dem nicht reden, da brauche ich nicht fragen, und die helfen dem Team nicht, die schaden dem Teamklima dann tatsächlich irgendwann, definitiv. Die Leute natürlich, die sich rausziehen, weil sie eher schüchtern sind und sie die soziale Initiative einfach nicht haben, mit denen kann man auf jeden Fall arbeiten, weil die freuen sich ja dann, wenn sie angeschrieben werden. Aber auf jeden Fall schaden manche Leute, die sich sehr rausziehen, dem Teamklima irgendwann auf jeden Fall, weil das irgendwann einfach alle wissen, dass diese Person aus allem rauszieht und eigentlich nichts mehr macht und auch nicht wirklich was mit dem Team zu tun hat und das schafft natürlich auch so eine gewisse Animosität irgendwann. (I8)

Von Bedeutung ist, dass Teamprozesse hinsichtlich des sozialen Faktors gezielt gefördert werden, auch wenn an vielen Orten die Zusammenarbeit funktioniert und das Vertrauen vorhanden ist. Durch die räumliche Distanz in der mobil-flexiblen Arbeit wird es schwieriger, diesen Zusammenhalt und das gegenseitige Vertrauen zu stärken. Demnach braucht dies eine besondere Beachtung. Folgendes Zitat zeigt, dass sich die Förderung des Vertrauens eher auf Teamebene als auf organisationaler Ebene (strukturelle Führung) zu konzentrieren hat:

Im Unternehmen war und ist Vertrauen ein grosses Thema im Sinne von, dass es im grossen Masse da ist und wir ja auch bewusst nicht sowas haben wie Leistungskontrolle. Und ich glaube, das war eine gute Grundlage dafür, dass wir jetzt alle die 1,5 Jahre so verhältnismässig gut gemacht haben und dass wir immer noch jetzt den Schritt draufsetzten und sagen, wir möchten gerne so einen flexiblen

Zustand beibehalten und das sogar nochmal ausweiten im Sinne von Flexibilisierung des Arbeitsortes. Und ich glaube, das würde nicht gut funktionieren ohne ein Grundmass an Vertrauen von allen Beteiligten. (15)

#### 4.5.5 Kultur

Die Kultur wird sich mit einem Wechsel in die mobil-flexible Arbeit unweigerlich verändern. Es ist ausschlaggebend, dass sie aktiv gestaltet wird, wie es in folgendem Zitat treffend beschrieben wird:

Wir müssen jetzt unsere Kultur so entwickeln, dass das, was uns verbindet, auch funktioniert, wenn wir über Grenzen hinweg zusammen arbeiten. Also dass wir beide es schaffen, eine Beziehung aufzubauen, die so besonders und so stabil ist und basiert auf gemeinsamen Erfahrungen und Erlebnissen, dass wir sagen, hey, wir arbeiten gerne zusammen und wir arbeiten auch gerne für dieses gemeinsame Ziel, für das Unternehmen. Da braucht es, glaube ich, auch eine andere Vision für uns alle. Ich glaube, das bedarf eines grösseren Veränderungsprozesses in der Organisation. Früher hat es vermutlich gereicht, wenn man möglichst viel Bier in die Mitte stellt. (13)

Bei manchen Ergebnisdarstellungen in diesem Bericht wurde von einer alten Kultur gesprochen, welche früher im Büro einiges reguliert und gelenkt hat. An deren Stelle ist es nötig, dass eine neue Kultur gestaltet werden kann, welche manche Herausforderungen auf individueller wie auch auf organisationaler Ebene unterstützen kann. Insbesondere kann die Kultur den Aspekt der Arbeitszeit-Leistungs-Diffusion (vgl. Kapitel 4.3.6) und die Herausforderung im Umgang mit der Zeit und dem Leistungsdruck (vgl. Kapitel 4.3.5) massgeblich puffern. Es braucht hier neue soziale Normen und Akzeptanten der individuellen Wege, wie die Freiräume der mobil-flexiblen Arbeit gestaltet werden. Auch kann weiterhin eine Kultur des Vertrauens gefördert werden, um die Teamkultur (vgl. Kapitel 4.3.3) entsprechend zu unterstützen. Hinsichtlich des Teamzusammenhaltes und des sozialen Rückzugs (vgl. Kapitel 4.5.3) kann eine neue Kultur von erlebter Gemeinschaft im mobil-flexiblen Arbeitskontext kreiert werden. Betreffend Führung und Grenzen der Freiwilligkeit (vgl. Kapitel 4.5.2) wird eine Kultur nötig sein, bei der verschiedene Formen der Führung sowie Verbindlichkeiten akzeptiert werden.

#### 4.6 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die mobil-flexible Arbeit zahlreiche Herausforderungen mit sich bringt. Da die Vorteile mobil-flexibler Arbeit überwiegen und von

der Mehrheit geschätzt werden, wird auch nach Wegfall der pandemiebedingten Homeoffice-Pflicht das Angebot mobil-flexibler Arbeit genutzt. Zu den Vorteilen zählen (1) Vereinbarkeit von Privatem und Beruflichem, (2) Konzentration und Effizienz, (3) Flexibilität und Freiheit und (4) Einsparen von Arbeitsweg. Die meisten Probanden und Probandinnen schätzten ein, dass ihre Arbeitszufriedenheit und ihr Leistungsempfinden trotz individueller Herausforderungen grundsätzlich zugenommen haben. Zu den individuellen Herausforderungen zählen (1) die eingeschränkt verfügbare soziale Ressource (Kp. 4.3.1), (2) Einsamkeit und fehlende Teampräsenz (Kp. 4.3.2), (3) Team-Kommunikation (Kp. 4.3.3), (4) Trennung von Privatem und Beruflichem (Kp. 4.3.4), (5) Umgang mit Zeit und Leistungsdruck (Kp. 4.3.5) und (6) Arbeitszeit-Leistungs-Diffusion (Kp. 4.3.6). Durch betriebliche Interventionen, welche von den Probanden und Probandinnen gewünscht werden, liessen sich individuelle Kompetenzen trainieren, womit die persönlichen Herausforderungen gepuffert werden können. In nachfolgender Abbildung 7 werden die Ergebnisse zusammengefasst dargestellt. Ebenso wird die Haupterkenntnis der Ergebnisinterpretation in einem schwarzen Kreislauf beschrieben.

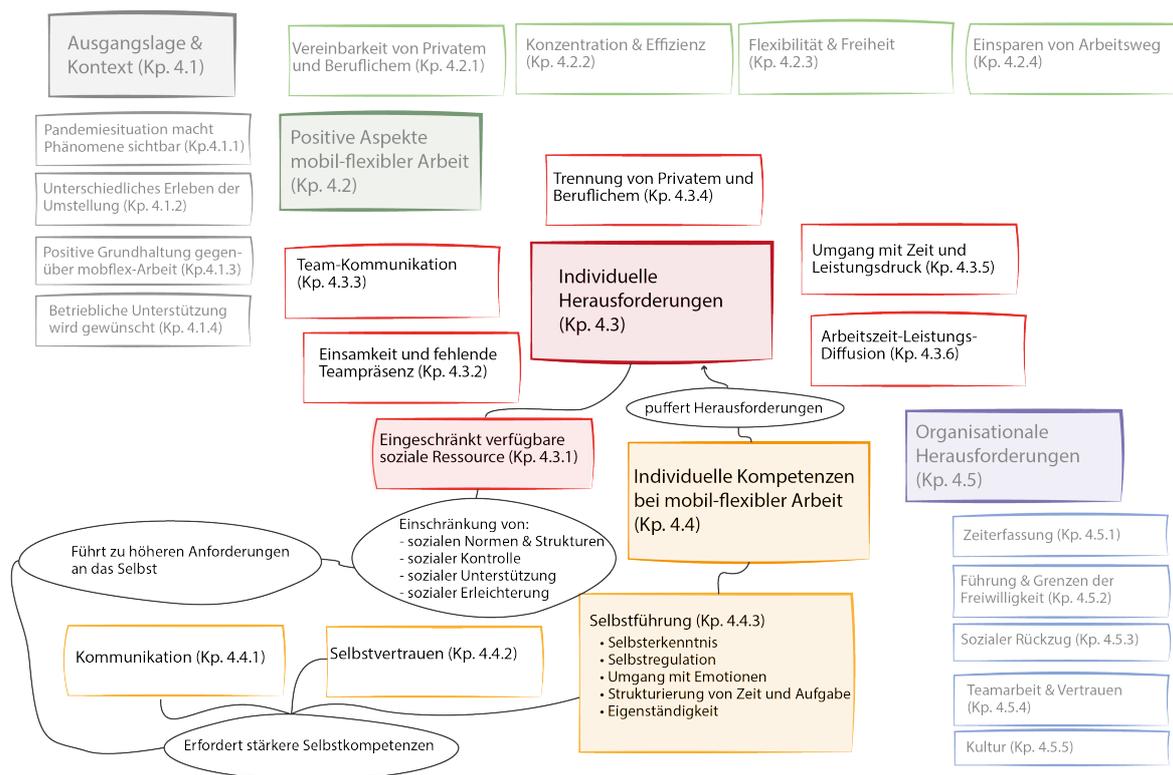


Abbildung 7: Übersicht Ergebnisse mit Ergebnisinterpretation (eigene Darstellung, 2022)

Zunächst wird davon ausgegangen, dass die eingeschränkt verfügbare soziale Ressource (vgl. Kapitel 4.3.1) die bedeutungsvollste und weitreichendste Herausforderung ist. Denn durch sie werden soziale Wirkmechanismen, welche eine bedeutende Rolle im Arbeitsleben

und in der Gestaltung und Lenkung des Arbeitsalltages haben, reduziert. So sind soziale Normen und Strukturen, soziale Kontrolle, soziale Unterstützung und soziale Erleichterungen weniger stark ausgeprägt, als wenn alle Mitarbeitenden in einem Gebäude präsent zusammenarbeiten. Durch die Reduktion solcher sozialer Wirkmechanismen bekommt das eigene Arbeitsleben weniger Struktur und Führung von aussen, was wiederum zu höheren Anforderungen an das Selbst führt. Somit werden stärkere Selbstkompetenzen wie Kommunikation (vgl. Kapitel 4.4.1), Selbstvertrauen (vgl. Kapitel 4.4.2) und insbesondere Selbstführung mit ihren verschiedenen Facetten (vgl. Kapitel 4.4.3) erfordert. Können solche Kompetenzen beispielsweise durch betriebliche Interventionen gestärkt werden, kann davon ausgegangen werden, dass alle individuelle Herausforderungen gepuffert werden, womit sich der Kreislauf wieder schliesst. Werden die Herausforderungen gepuffert, ist davon auszugehen, dass Arbeitszufriedenheit und Leistungsempfinden gesteigert werden können (vgl. Kapitel 2.2). Es ist wahrscheinlich, dass durch den Wegfall der Home Office-Pflicht die beschriebenen sozialen Wirkmechanismen durch ein vermehrtes Arbeiten vor Ort wieder verstärkt unterstützt und die Herausforderung gepuffert werden. Insbesondere jene, die über wenig stark ausgeprägte Selbstkompetenzen verfügen und dadurch abhängiger vom sozialen Kontext sind, werden wieder vermehrt im Büro arbeiten. Selbstkompetenzen zu trainieren lohnt sich allerdings auch dann, wenn kaum mobil-flexibel gearbeitet wird. Zudem stellt der mobil-flexible Arbeitskontext eine grosse Chance hinsichtlich persönlichen Wachstums dar. Als Herausforderungen auf organisationaler Ebene in Bezug auf einen Wechsel in die mobil-flexible Arbeit wurden (1) Zeiterfassung (vgl. Kapitel 4.5.1), (2) Führung und Grenzen der Freiwilligkeit (vgl. Kapitel 4.5.2), (3) Sozialer Rückzug (vgl. Kapitel 4.5.3), (4) Teamarbeit und Vertrauen (vgl. Kapitel 4.5.4) und (5) Kultur (vgl. Kapitel 4.5.5) ermittelt. Durch organisationale Anpassungen hinsichtlich der organisationalen Herausforderungen können ebenfalls individuelle Lernprozesse unterstützt und individuelle Herausforderungen gepuffert werden.

«Eingeschränkt verfügbare soziale Ressourcen» ist der bedeutsamste Faktor im Zusammenhang mit den individuellen Herausforderungen bei mobil-flexible Arbeit. Dies führt dazu, dass stärkere Anforderungen an das Selbst gestellt werden. Dabei gilt die Selbstführung als besondere Kompetenz, um die Herausforderungen zu puffern und um die Arbeitszufriedenheit und das Leistungsempfinden zu steigern. Somit werden im Rahmen dieser Masterthesis Workshops zum Thema «Selbstführung bei mobil-flexibler Arbeit» konzipiert, durchgeführt und ausgewertet. Im nachfolgenden Kapitel werden die Workshops mit Ablauf und Inhalt beschrieben.

## 5 Workshops ‹Selbstführung bei mobil-flexibler Arbeit›

Wie in Kapitel 4.4.3 beschrieben, stellt die Selbstführung eine besondere Kompetenz hinsichtlich der mobil-flexiblen Arbeit dar. Somit wurde entschieden, eine Workshop-Serie zum Thema ‹Selbstführung bei mobil-flexibler Arbeit›, welche aus zwei Teilen bestand, anzubieten und durchzuführen. Aus den qualitativen Interviews ging hervor, dass die Mitarbeitenden des Unternehmens gut darüber informiert sind, mit welchen Mitteln sie sich im Home Office unterstützen können oder worauf es ankommt, damit das mobil-flexible Arbeit gelingt. Was hingegen mehrfach zum Vorschein kam, ist, dass die Schwierigkeit besteht, dieses Wissen erfolgreich umzusetzen. Dementsprechend wurde der Fokus der Workshops auf die Selbstführung mit der zentralen Facette der Selbstregulation gelegt. Zum Beispiel konnte das Wissen, wie ein Übergang vom Beruflichen ins Private geschafft werden kann, vorausgesetzt werden. Es ging an dieser Stelle eher darum, wie es gelingt, das Vorgenommene umzusetzen. Die aus der qualitativen Datenanalyse erarbeiteten Selbstführungskompetenzen Selbsterkenntnis, Selbstregulation, Umgang mit Emotionen, Strukturierung von Zeit und Aufgabe sowie Eigenständigkeit wurden im Workshop vorgestellt und bildeten zugleich die inhaltlichen Schwerpunkte. Weitere Erkenntnisse aus den qualitativen Interviews bezüglich der individuellen und organisationalen Herausforderungen wurden den Mitarbeitenden des Unternehmens zwar in diversen Formaten präsentiert, wurden aber in den Workshops nicht weiter vertieft. Grund dafür ist, dass ein Workshop rein zum Thema Selbstführung gestaltet wurde, der, losgelöst vom unternehmenstypischen Kontext, auch für andere Unternehmen angewendet werden kann. Dennoch verschaffte das Gesamtverständnis über die aktuelle Situation des Unternehmens eine solide Basis, um bedarfsorientierte Workshops durchzuführen, die Gestaltung, Inhalt und Diskussion prägten. Nachfolgend wird in drei Unterkapiteln die Organisation, der Ablauf und das Fazit der Workshops beschrieben.

### 5.1 Organisation und Durchführung

Nach einer internen Kommunikation wurde ein Formular zur Anmeldung erstellt. Es wurden vier verschiedene Termin-Paare mit jeweils zehn Plätze angeboten, bei denen sich alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Unternehmens anmelden konnten. Vier von den drei Termin-Paaren waren vollständig ausgebucht und bei einem Termin-Paar gab es sieben Anmeldungen. Von den rund 100 Mitarbeitenden haben sich somit 37 Personen für die Workshops angemeldet. Es gab fünf krankheitsbedingte Abmeldungen. Somit haben 32 Personen an den Workshops teilgenommen. Die Workshop-Serie bestand aus zwei Teilen und wurde vierfach durchgeführt. Teil A dauerte vier Stunden und wurde im Zeitraum vom 17. Januar bis zum 27. Januar 2022 durchgeführt. Beim Teil A lag der Schwerpunkt in der

Einführung ins Thema Selbstführung sowie darin, eigene Massnahmen zu entwickeln. Teil B, der jeweils zwei Wochen nach dem Teil A und im Zeitraum vom 31. Januar und dem 10. Februar 2022 durchgeführt wurde, dauerte zwei Stunden. Der Schwerpunkt dabei lag in der Reflexion der eigenen Massnahmen und in der Klärung von allfälligen Fragen. Alle Workshops wurden virtuell über einen cloudbasierten Videokommunikationsdienst durchgeführt. Für die Präsentation und das gemeinsame Arbeiten während des Workshops wurde ein Online-Whiteboard benutzt (siehe Anhang 10 und 11). Für die gruppenspezifische Kommunikation und Organisation wurden Gruppen-Channels im internen Chat-Programm erstellt. Darüber wurden vor, zwischen und nach den Workshops Informationen, Aufträge und Arbeitsblätter geteilt sowie Fragen seitens der Teilnehmenden geklärt. Für die beiden Workshops stand seitens des Unternehmens eine Co-Moderatorin zur Verfügung. Sie übernahm während der Workshop-Durchführung die Verantwortung für technische Angelegenheiten sowie für die schriftliche Dokumentation während der Diskussionen auf dem Online-Whiteboard. Zur Vor- und Nachbearbeitung der Workshop-Inhalte erhielten die Teilnehmenden Aufgaben vor dem Workshop Teil A (siehe Anhang 7), Aufgaben nach dem Teil A (siehe Anhang 8) und nach dem Teil B (siehe Anhang 9).

## 5.2 Ablauf der Workshops

Für die beiden Workshops wurden Leitfäden entwickelt (siehe Anhang 3 und 4), die den gesamten Workshop-Ablauf beschreiben. Inhaltlich wurde das Konzept der Selbstführung (siehe Abbildung 9) in Anlehnung an Keller und Knafla (2019) sowie die drei Strategien erfolgreicher Selbstregulation (Mann et al., 2013) herangezogen (vgl. Kapitel 5.4). Nachfolgend wird in fünf Unterkapiteln der Ablauf der Workshop-Serie genauer erläutert.

### 5.2.1 Vorbereitende Aufgabe

Zur Vorbereitung auf den Workshop Teil A haben die Teilnehmenden eine Woche im Voraus ein Arbeitspapier (siehe Anhang 7) erhalten. Der Auftrag lautete, eine kurze Einführung über das Thema Selbstführung, welche auf dem Arbeitspapier verschriftlicht war, zu lesen sowie sich ein bis drei langfristige, übergeordnete berufliche Ziele zu überlegen und diese in der nachfolgenden Abbildung 8 ersichtlichen Tabelle (Anhang 5) in der ersten Spalte zu integrieren.

Ziele	Strategie 1			Strategie 2			Strategie 3	
Langfristige, übergeordnete Ziele	Kurzfristige, untergeordnete Ziele im Hier und Jetzt (KRAFT): Leistungsziele, emotionale, kognitive und soziale Ziele	Zielförderliche Aktivitäten, um Erreichung von kurzfristigen Zielen zu unterstützen	Plan B	Prospektion potentieller und typischer Ablenkung	Strategie, um mit nicht-zielförderlichen Ablenkungen umzugehen	Intrinsische Qualität von typischen Arbeitsaufgaben in Bezug zum Ziel (Autonomie, Kontrolle, Kompetenz, Sinnhaftigkeit)	Aktivieren von ziel- und leistungsförderlichen Gefühlen und Gedanken	Zielförderliche Aktivitäten, die es zu etablieren gilt. (Fühlen, Denken, Handeln) (Wenn-Dann-Sätze)
Was hast du für übergeordnete Ziele, für deren Erreichung mehrere Tage oder Wochen notwendig sind und sich in kleinere Unterziele teilen lassen?	In welche Unterziele, die konkret für deine nächste Arbeitsschritt relevant sind, lassen sich deine übergeordnete Ziele unterteilen? - Welche Leistungsziele stehen an? (To Do's) - Welche emotionalen Zustände brauchst du? - Mit welchen kognitiven Zuständen unterstützt du dich? - Was für soziale Ziele sind relevant?	Wie richtest du dich ein, was unternimmst du, welche Tricks oder Rituale weist du umzusetzen, um dich bei der Zielerreichung zu unterstützen?	Hast du Ziele definiert, die in starker Konkurrenz zu anderen Zielen stehen? (z.B. Joggen versus eine Arbeit fertig erledigen) Mit welchem Plan B kannst du dein Ziel trotzdem noch erreichen?	Welche potentiellen Ablenkungen gibt es, die eintreffen könnten und dich an der Zielerreichung hindern?	Wie willst du mit den potentiellen Ablenkungen umgehen? Mit welchen Strategien gelingt es dir, die Ablenkungen zu überwinden und dich auf das Ziel zu fokussieren?	Welche intrinsische Qualitäten habe deine Arbeitstätigkeiten? Wie kannst du deine Autonomie ausleben? Wo wird das Bedürfnis nach Kontrolle gestillt? Wo steckt überall deine Kompetenz ein? Worin erkennst du den Sinn, in deiner Tätigkeit?	Mit welchen Gedanken, kannst du dich unterstützen, dass du bei deiner Tätigkeit Spaß erlebst, zufrieden bist, gesund bleibst und deine Energie bündeln kannst, um deine Ziele zu erreichen?  Mit welchen Gefühlen, kannst du dich unterstützen, dass du bei deiner Tätigkeit Spaß erlebst, zufrieden bist, gesund bleibst und deine Energie bündeln kannst, um deine Ziele zu erreichen?	Was für hinderliche Verhaltensweise nimmst du bei dir wahr, die du ersetzen möchtest? Wie sieht die neue zielförderliche Verhaltensweise aus? Wie lautet der entsprechende Wenn-Dann-Plan?

Abbildung 8: Tabelle Massnahmen erfolgreicher Selbstregulation (eigene Darstellung, 2022)

Die Tabelle wurde für die Workshop-Serie entwickelt, um im Sinne der drei Strategien erfolgreicher Selbstregulation von Mann et al. (2013) eigene Massnahmen für den konkreten Arbeitsalltag zu entwickeln. Die Bearbeitung der ersten Spalte war somit ein Teil der Aufgabe zur Vorbereitung. Die weitere Bearbeitung erfolgte im Workshop Teil A sowie in den Hausaufgaben nach dem Teil A.

### 5.2.2 Workshop Teil A

Der Workshop startete mit der Begrüssung und einer Check-in-Übung, worauf der Ablauf vorgestellt, die Rollen geklärt und die Zusammenarbeitsprinzipien präsentiert wurden (siehe in Anhang 10). Inhaltlich begann der Workshop mit der Einführung in das Thema Selbstführung, wonach zunächst die Definition von Selbstführung geklärt (vgl. Kapitel 2.3) und im Anschluss das Konzept Selbstführung gemäss nachfolgender Abbildung 9 präsentiert wurden.

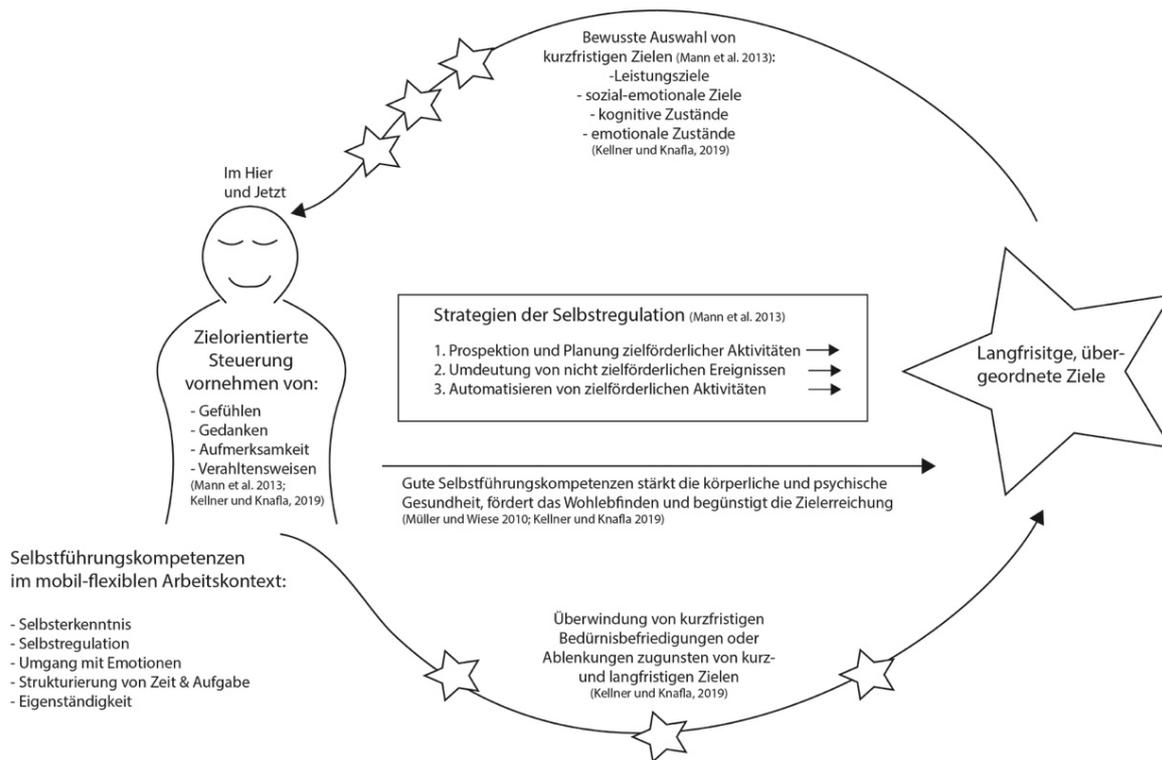


Abbildung 9: Konzept der Selbstführung (eigene Darstellung in Anlehnung an Keller & Knafla, 2019)

Anhand dieser Abbildung wurde erläutert, dass es bei der Selbstführung in Anlehnung an Keller und Knafla (2019) darum geht, dass (1) übergeordnete langfristige Ziele mittels (2) kurzfristigen untergeordneten Zielen ins (3) hier und jetzt transferiert werden, um (4) kurzfristige Bedürfnisbefriedigungen und Ablenkungen zu Gunsten der (1) langfristigen Ziele zu überwinden. Um diesen Kreislauf zu begünstigen, werden gewisse Selbstführungskompetenzen (A) benötigt. Eine der Selbstführungskompetenzen ist die Selbstregulation, welche mit (B) drei Strategien nach Mann et al. (2013) erfolgreich umgesetzt werden kann. Infolgedessen wurde im nächsten Schritt des Workshops die Strategie 1 (vgl. Kapitel 5.4.1) der Selbstregulation vorgestellt. Anhand der bereits dargestellten Tabelle (Abbildung 8) hatten die Teilnehmenden den Auftrag, eigene Massnahmen für die erste Strategie zu entwickeln. Im Anschluss konnten sich die Teilnehmenden über ihre Massnahmen in Kleingruppen (Breakoutsessions) austauschen. Im Anschluss wurden im Plenum relevante Erkenntnisse und Fragen gesammelt, welche auf dem Online-Whiteboard dokumentiert wurden. Die Fragen wurden geklärt. Analog dem Ablauf «Präsentation Theorie – individuelle Ausarbeitung eigener Strategien – Austausch in Kleingruppen – zusammentragen im Plenum» wurde die zweite Strategie (vgl. Kapitel 5.4.2) bearbeitet. Danach erfolgte eine Transferübung, bei der die Teilnehmenden eine bis drei Massnahmen, die sie sich in der Tabelle notiert hatten, konkret für die kommenden Arbeitstagen zu planen hatten (siehe Anhang 6). Es erfolgte der Abschluss, bei dem ein kurzer Rückblick über den

Workshop Teil A behandelt, die Hausaufgaben vorgestellt und ein Ausblick auf den Workshop Teil B geschaffen wurde. Es gab eine Check-out-Übung und eine Verabschiedung.

### 5.2.3 Aufgaben nach dem Workshop Teil A

Zwischen den zwei Workshops lagen zwei Wochen. Für diese Zeit hatten die Teilnehmenden einen Auftrag erhalten. Dieser bestand zum einen darin, sich die Strategie 3 (vgl. Kapitel 5.4.3) anzueignen sowie in der Tabelle in der dazugehörigen Spalte entsprechende eigene Massnahmen zu formulieren. Die Strategie 3 war auf dem Online-Whiteboard für das Selbststudium zusammengefasst dargestellt. Es konnte auch nach den Workshops auf das Online-Whiteboard zugegriffen werden. Zum anderen bestand der Auftrag darin, die Massnahmen, welche sie in der Transferübung geplant hatten, umzusetzen und anhand einiger Fragen zu reflektieren (siehe Anhang 8). Diese Umsetzung und Reflexion boten die Grundlage für den Workshop Teil B.

### 5.2.4 Workshop Teil B

Der Einstieg in den Workshop Teil B erfolgte analog dem Workshop Teil A. Im Anschluss bekamen die Teilnehmenden den Auftrag, in Kleingruppen die vergangenen zwei Wochen anhand folgender ressourcenorientierter Fragen zu reflektieren:

- Was konnte ich gut umsetzen?
- Was will ich noch optimieren?
- Welche Fragen sind aufgetaucht?

Danach erfolgte ein knapp einstündiger offener Teil, bei dem die Erkenntnisse und Fragen im Plenum zusammengetragen, auf dem Online-Whiteboard dokumentiert sowie schlussendlich die Fragen einzeln durchgegangen und beantwortet wurden. Den Fragen entsprechend erfolgten theoretische Inputs, Erfahrungsberichte und Tipps für eine erfolgreiche Selbstführung. Nach diesem offenen Teil bekamen die Teilnehmenden den Auftrag, die neuen und bedeutsamsten Erkenntnisse zu reflektieren und auf dem Online-Whiteboard festzuhalten. Danach erfolgte wieder eine Transferübung, bei der die Teilnehmenden die Planung ihrer Massnahmen aus dem Teil A verfeinerten oder neue Massnahmen dazu nahmen, um diese wieder möglichst konkret zu planen (siehe Anhang 6). Der Schlussteil und die Verabschiedung erfolgten analog dem Teil A.

### 5.2.5 Aufgaben nach dem Workshop Teil B

Nach dem Workshop Teil B erhielten die Teilnehmenden analog den Aufgaben nach dem Teil A den Auftrag, ihre geplanten Massnahmen umzusetzen und diese anhand einiger Fragen zu reflektieren (siehe Anhang 9). Des Weiteren hatten sie den Auftrag, nach vier

Wochen Geschichten über die erfolgreiche Umsetzung zu teilen. Dieser Austausch erfolgte im Gruppen-Channel des internen Chat-Programms.

### 5.3 Fazit nach den Workshops

Das unmittelbare Feedback der Teilnehmenden aus den Check-out-Runden wird in nachfolgendem Abschnitt zusammengefasst dargestellt. Darauf folgt die unmittelbare kritische Auseinandersetzung mit den Workshops aus Sicht der Moderation. Die quantitative Darstellung der Workshop-Evaluation und deren Interpretation wird in einem nachfolgenden separaten Kapitel (vgl. Kapitel 6.1) präsentiert.

#### 5.3.1 Unmittelbares Feedback nach den Workshops

Im Allgemeinen war das unmittelbare Feedback sehr positiv. Der Workshop und deren Inhalte haben den Teilnehmenden Spass gemacht, waren für sie interessant und nützlich. Häufig wurde genannt, dass der Austausch untereinander sehr hilfreich war und dass es schön war, einmal intern in einer ganz anderen Konstellation zusammenzuarbeiten. Es wurde geschätzt, dass die eigene Reflexion angeregt wurde. Eine Person sagte, dass die Transferübung sehr «energetisierend» war. Ein anderes Feedback war, dass die Tabelle (Abbildung 8) darin unterstützte, das ganze Durcheinander an Gedanken zu strukturieren und dann in einem Satz das Wesentliche auf den Punkt zu bringen. Die Person meinte, dass sie viel von dem, was sie umgesetzt haben möchte, bereits wusste und sich auch schon Gedanken dazu gemacht hat, die aber jetzt mit der Tabelle alles Ordnung und Klarheit bekommt. Die Dokumentation auf dem Online-Whiteboard wurde wertgeschätzt.

Die Teilnehmenden waren auch nach dem Teil B sehr zufrieden und gingen mit positiven Gefühlen aus dem Workshop. Die Teilnehmenden hätten genügend Tipps, Tools und Antworten auf die eigenen Fragen erhalten. Es wurde geschätzt, dass sie voneinander erfahren konnten, wie es ihnen geht und zu hören, dass alle von ihnen ähnliche Herausforderungen haben. Insgesamt wurde der offene und intensive Austausch innerhalb der Gruppe als wertvoll empfunden. Einige äusserten sich dazu, dass die Schwierigkeit darin läge, standzuhalten und das Vorgenommene konsequent umzusetzen. Die meisten aber gingen zuversichtlich und motiviert aus dem Workshop, um die drei Strategien und die eigenen Massnahmen umzusetzen. Der Teil B habe auch noch mal geholfen, die eigenen Massnahmen einfacher und präziser zu formulieren, sodass sie gut umgesetzt werden können. Ein Feedback einer Person lautete wie folgt: «Das Zusammenspiel von dem Einverständnis, wie ich es tue, den Instrumenten, die ich jetzt an der Hand habe, um es zu verbessern, und mit dem Wissen von «ich habe selbst den Handlungsspielraum darüber, wie ich mich selbst reguliere», ergibt eine runde und positive Sache.» Die Person ergänzte, dass

sie nun mit positiven Gefühlen und optimistisch weiter an der eigenen Selbstführung trainieren könne. Mehrere Personen äusserten sich positiv darüber, dass das Bewusstsein über den eigenen Handlungsspielraum und die Möglichkeit, die Dinge selbst zu regulieren, geholfen hat. Der Wunsch wurde geäussert, dass in der Gruppe über den Workshop hinaus ein Austausch und eine Reflexion einmal im Monat stattfindet, um die eigene Selbstführung weiter zu trainieren. Aus dem letzten Workshop kam folgendes Feedback: «Ich fühle mich entspannt, geerdeter und habe das Gefühl von Euphorie. Ich finde es gut, wie man sich dem Thema so zyklisch annähert und bin zuversichtlich, dass es besser klappt mit der Umsetzung meiner Massnahmen. Es war ein gutes Format, volle Punktzahl.»

### 5.3.2 Unmittelbare kritische Auseinandersetzung aus Sicht der Moderation

Der Eindruck war, dass die Teilnehmenden nach dem Teil A teilweise etwas überfordert mit der Fülle an Informationen erschienen, obwohl den Inhalten gegenüber sehr offen und positiv den Inhalten eingestellt waren. Aus Sicht der Moderation mangelte es etwas an kritischer Auseinandersetzung mit den Inhalten seitens der Teilnehmenden. Das kann mit der Organisationskultur zusammenhängen, in dem Sinne, dass man niemanden «öffentlich» kritisieren will oder an einem klassischen Lehrer-Schüler-Schülerinnen-Verhältnis, das dazu führt, dass keine Kritik geäussert wird. Ein weiterer Grund kann sein, dass die Zeit zu kurz war und kein Raum bestand, um mit Kritik in eine Diskussion zu gehen. Insgesamt war die Zeit für den Teil A zu knapp bemessen. Insbesondere für den Austausch in den Kleingruppen und im Plenum wäre mehr Zeit wünschenswert gewesen. Die inhaltliche Aufbereitung war passend, um die Selbstführung der Teilnehmenden zu fördern. Die drei Strategien nach Mann et al. (2013) waren unterstützend. Das Zusammenspiel zwischen Wahrnehmung, Gefühlen, körperlichem Empfinden und den Denkprozessen (siehe Abbildung 10) von Schinzilarz und Friedli (2018) wurde äusserst positiv und hilfreich erlebt. Die Tabelle und die Übungen, insbesondere die Transferübung, haben den individuellen Prozess unterstützt. Durch die vielfältige und kleinteilige Abfolge der Sequenzen (Input, Einzelarbeit, Austausch Kleingruppen und im Plenum), war der Workshop lebendig und produktiv und die Konzentration konnte entsprechend hochgehalten werden. Insgesamt waren Motivation und Beteiligung der Teilnehmenden durchgehend gross. Das Format mit zwei Workshops, wobei der erste für die inhaltliche Einarbeitung und der zweite für die Reflexion diente, erwies sich als angebracht und sehr wertvoll. So konnte im ersten Teil ein gemeinsames Verständnis und eine Grundlage für eine individuelle Auseinandersetzung geschaffen werden, wodurch die Teilnehmenden die Massnahmen zur optimierten Selbstführung zwischen den Workshops anwenden und ausprobieren konnten. Im zweiten Teil kamen zwischen den Gruppen sehr unterschiedliche Themen und Fragen auf. So konnten die Inhalte sehr spezifisch verfeinert und teilweise korrigiert werden. Eine Gruppe zum Beispiel baute nach dem ersten Workshop

sehr viel Druck auf, um die eigene Selbstführung zu optimieren. Im zweiten Workshop wurde dies erkannt und so bestand die Möglichkeit, darauf hinzuweisen, dass mit der eigenen Selbstführung längerfristig nur dann die Ziele effektiver erreicht werden können, wenn die eigenen Massnahmen einen unterstützen und nicht etwa mehr negativen Stress auslösen. So war es einflussreich, dass dieser zweite Teil durchgeführt werden konnte, um solche Missstände zu erkennen und zu begleichen. Über alle Gruppen hinweg half der zweite Teil dazu, die eigenen Ziele und Massnahmen konkreter, einfacher und dadurch umsetzbar zu formulieren. Auch war der zweite Teil dafür hilfreich, dass die Teilnehmenden nach dem ersten Teil motiviert waren, ihre Massnahmen umzusetzen, weil sie wussten, dass ein zweiter Teil zur Reflexion stattfinden wird. Der Lernerfolg wurde dadurch massgeblich gesteigert. Aus Sicht der Moderation bleibt offen, wie die Hausaufgaben optimal gestaltet und angeleitet werden, denn die Hausaufgaben wurden nur teilweise umgesetzt. Der Eindruck war, dass die Hausaufgaben vor dem ersten Workshop mehrheitlich, die Hausaufgaben zwischen den Workshops teilweise und die nach dem zweiten Teil kaum umgesetzt wurden. Nur vereinzelt wurden Erfolgsgeschichten über den Gruppen-Channel versendet. Die Verantwortung für die Aufgaben lag bei den Teilnehmenden. Es war ein Angebot, das aus der Workshop-Konzeption heraus entstanden war. Es wird davon ausgegangen, dass sich die Hausaufgaben für die Teilnehmenden allein dadurch lohnen, dass eine weitere mentale Auseinandersetzung mit dem Thema auch dann stattfindet, wenn nur ein Teil davon umgesetzt wird.

#### 5.4 Vermittelte theoretische Inhalte

Nachfolgend werden die theoretischen Inhalte, welche in den Workshops vermittelt wurden, vorgestellt. Um eine Transparenz herzustellen, welche theoretischen Inputs während der Workshops vermittelt wurden, werden sie entsprechend ausführlich beschrieben. In der sozialpsychologischen Forschung wurden vier Hauptstrategien der erfolgreichen Selbstregulation identifiziert (Mann et al., 2013). Das sind (1) Prospektion und Planung zielförderlicher Aktivitäten, (2) Umdeutung von nicht zielförderlichen Ereignissen, (3) Automatisieren von zielförderlichen Aktivitäten und (4) willentliche Unterdrückung von nicht zielförderlichen Aktivitäten. Mit diesen Strategien können die Selbstführungskompetenzen verbessert werden. So wird neben der beruflichen Arbeitsleistung auch das Wohlbefinden und die Gesundheit, die wiederum mit der beruflichen Arbeitsleistung in Wechselwirkung stehen, gefördert (Keller & Knafla, 2019). Da sich in der Forschung vor allem die ersten drei Hauptstrategien als effektiv erwiesen haben (Mann et al., 2013), wurden nur diese für die Workshops herangezogen. Nachfolgend werden die ersten drei Hauptstrategien in Anlehnung der Arbeiten von Keller und Knafla (2019) vorgestellt.

#### 5.4.1 Strategie 1: Prospektion und Planung zielförderlicher Aktivitäten

##### Auswahl von Zielen

Im ersten Schritt erfolgreicher Selbstregulation geht es darum, geeignete Ziele zu formulieren. Übergeordnete Ziele werden ins Hier und Jetzt als Teilziele transferiert, dabei ist die Zielformulierung von zentraler Bedeutung. Es ist nützlich, die Ziele in einer anwesenden Sprache zu formulieren, demnach «ich will» anstatt «ich will nicht», um den Fokus auf das Gewollte und deren Erreichung zu stärken (Schinzilarz, 2016). Dabei ist von Bedeutung, dass die Ziele als gewünschte Zielzustände definiert werden und auf Vermeidungsziele verzichtet wird (Mann et al., 2013). «Ich will in Besprechungen stets freundlich bleiben» ist ein Erreichungsziel von einem gewünschten Zielzustand, wobei «Ich will mich in Besprechungen weniger aufregen» ein Vermeidungsziel darstellt. Der Grund für das Bevorzugen von Erreichungszielen liegt in der Distanz zum Zielzustand (Mann et al., 2013). Ein Vermeidungsziel ist unendlich, wodurch nie vollends klar ist, wann das Ziel erreicht ist. Ein Erreichungsziel hingegen ist endlich, seine Erreichung ist realistisch und es kann festgestellt werden, wann es erreicht ist. Dies erhöht die Motivation, das Ziel anzugehen und zu erlangen. Für eine gute Zielformulierung hilft das KRAFT-Modell nach Müller (2003). Die einzelnen Buchstaben von KRAFT stehen für konkret, realistisch, attraktiv, fixiert und terminiert. Bei der Zielformulierung ist zudem von Nutzen, auf Häufigkeitsbegriffe (Schinzilarz, 2016) wie zum Beispiel «immer» oder «nie» zu verzichten, um das Ziel realistisch zu formulieren. So ist eine Zielformulierung wie «In der Ausarbeitung des Workshops-Leitfadens bin ich motiviert» im Gegensatz zu «Ich bin immer motiviert» realistisch, wodurch die Motivation, das Ziel zu erreichen, erhöht ist.

##### Selbstbeobachtung und innere Klarheit

Im nächsten Schritt geht es darum, Abgleiche von Verhaltensweisen im Hier und Jetzt mit den übergeordneten Zielen vorzunehmen, um die Verhaltensweisen zu reflektieren und entsprechend anzupassen (Mann et al., 2013). Dabei kann das Erkennen eigener automatischer Reaktionsweisen im Zusammenhang mit Wertvorstellungen und Arbeitsweisen hilfreich sein, um diese zielförderlich anzupassen (Neck, Manz & Houghton, 2017) (Strategie 3). Achtsame Selbstbeobachtung dient als bedeutungsvolle Strategie der erfolgreichen Selbstregulation. Mit Achtsamkeit ist die Selbstaufmerksamkeit auf die spontanen Gefühls-, Denk- und Verhaltensreaktionen gemeint (Müller & Braun, 2009). Wird in der Selbstbeobachtung die Konzentration auf eigene Stärken und Ressourcen gelegt, schaffen Personen ein positives Selbstbild und sind sich ihren Stärken und Ressourcen bewusst (Schinzilarz, 2016), wobei sie in der erfolgreichen Selbstregulation gezielt eingesetzt werden können. Selbstbeobachtung schafft Selbsterkenntnis, was nach Sulzberger (2020)

wie folgt beschrieben wird: «Selbsterkenntnis hat viel mit Staunen zu tun: Staunen über sich selbst im Spiegel des eigenen Verhaltens in der Gesellschaft, in der Arbeitsumgebung und in der Familie. Man muss lernen sich von aussen zu betrachten» (S. 110).

#### Planung zielförderlicher Aktivitäten und Prospektion von Hindernissen für Plan B

Es geht darum, eine planende Selbstführung vorzunehmen, um die direkte Arbeitsumwelt zielförderlich zu gestalten. Es ist nützlich, Arbeitsfelder gezielt so auszuwählen, dass diese zu den Bedürfnissen und Fähigkeiten passen (proaktive Selektionsstrategie) (Neck et al., 2017). Das kann bedeuten, dass der Arbeitsplatz entsprechend eingerichtet wird, Pausen gezielt gewählt werden, Favoritenlinks im Internetbrowser abgespeichert werden, Chatsysteme stumm geschaltet werden etc. Letztendlich geht es darum, wie man sich einrichtet, damit die Ziele effektiv erreicht werden. Das Erstellen eines Plan B ist sinnvoll insbesondere für Ziele, die untereinander stark in Konkurrenz stehen. Dies betrifft vor allem Ziele bezüglich Gesundheit, Sport, Entspannung und Regeneration (Mann et al., 2013). Ein Ziel wie «um 17 Uhr joggen zu gehen» rückt schnell in den Hintergrund, wenn noch eine dringende Kundenanfrage eingeht. Der Plan B «Falls ich nicht vor dem Abendessen zum Joggen komme, gehe ich nach dem Abendessen, wenn die Kinder im Bett sind, joggen» hilft hierbei, das Ziel auf einem alternativen Weg weiterzuverfolgen und zu erreichen.

#### Mentales Training von geplanten Verhaltensweisen und Resistenzaufbau gegenüber belohnenden Ablenkungen

In mehreren Studien konnte die mentale Simulation als effektive Strategie der erfolgreichen Zielerreichung erwiesen werden (Mann et al., 2013). Bei der mentalen Simulation werden Handlungsweisen im Voraus mental repräsentiert, durchgespielt und verschiedene Handlungsoptionen ausprobiert (Mann et al., 2013). Dabei werden die für die Zielerreichung erforderlichen Verhaltensweisen geplant und vor Störungen geschützt. Es wird versucht, mentale Überwindung von Hindernissen zu trainieren und mentale Planung von alternativen Verhaltensweisen vorzunehmen (Mann et al., 2013). Dabei wird eine möglichst anschauliche und spezifische mentale Repräsentation der Vorteile von selbst gesetzten und langfristigen Zielen hergestellt. Die Vorteile werden dadurch attraktiver als die kurzfristigen Belohnungen, wodurch eine Resistenz gegenüber den Ablenkungen hergestellt werden kann (Müller & Braun, 2009).

#### 5.4.2 Strategie 2: Umdeutung von nicht-zielförderlichen Ereignissen

Die Art und Weise, wie Personen über Verhaltensweisen und Ereignisse nachdenken oder

sie interpretieren, bestimmt ihre Anstrengungsbereitschaft und damit die Erfolgswahrscheinlichkeit der Zielerreichung (Mann et al., 2013). Dazu stehen folgende Strategien zur Verfügung.

#### Umdeutung unmittelbarer Ereignisse im Sinne der übergeordneten, langfristigen Ziele

Mit einer Umdeutung von in der Gegenwart liegenden Ereignissen können in der Zukunft liegende Ziele effektiver erreicht werden. Dies gelingt durch einen Perspektivenwechsel und Formen von förderlichen Gedanken (Mann et al., 2013). Gefühle und Gedanken über unmittelbare Ereignisse im Hier und Jetzt sind viel stärker präsent als übergeordnete langfristige Ziele und deren Belohnungen, die in weiter Distanz liegen (Mann et al., 2013). An einem Beispiel erklärt sieht das wie folgt aus: Angenommen, das Ziel körperlich fit zu sein liegt in weiter Ferne. Um dieses Ziel zu erreichen, wird vorgenommen, nach Dienstschluss laufen zu gehen. Steht der Dienstschluss an und der nächste Schritt wäre, die Laufschuhe anzuziehen, gelangt beispielsweise das Gefühl Müdigkeit nach einem langen Arbeitstag oder der Gedanke «draussen regnet es und es ist kalt» stärker in die Aufmerksamkeit. Dabei entziehen sich das gesteckte Ziel «körperlich fit zu sein» sowie die Vorstellung, welche Belohnungen dies mit sich bringt, der Aufmerksamkeit. Das gesetzte Ziel ist so weit weg, dass es scheinbar keinen Unterschied spielt, ob die Person am gleichen Tag damit beginnt oder erst am nächsten Tag. In diesem Moment kann durch die Umdeutung von in der Gegenwart liegenden Ereignissen die Motivation trotzdem Laufen zu gehen, unterstützen. Es können Gedanken geformt werden wie «ich weiss, wenn ich vom Laufen nach Hause komme, fühle ich mich zufrieden und ich weiss von mir, dass wenn ich mir was vornehme, dass ich es auch umsetze». Hierbei ist nötig zu verstehen, dass die Gedanken spätestens im zweiten System (thinking slow), also nach dem intuitiven Denken (thinking fast), selbst gewählt und geformt werden können (Kahnemann, 2015). So liegt die Entscheidung bei einem selbst, inwiefern zielförderliche Gedanken geformt werden.

#### Schaffen von intrinsischer Qualität und natürlicher Belohnung: Autonomie, Kontrolle, Kompetenz und Sinnhaftigkeit

Hierbei geht es um die Förderung der Zielerreichung durch Steigerung der eigenen Motivation. Wird die intrinsische Qualität der Aufgaben erkannt, werden Aufgaben attraktiv und die Motivation wird gesteigert (Neck et al., 2017). Nach der Selbstbestimmungstheorie von Ryan und Deci (2000) sind Aktivitäten dann natürlich belohnend, wenn sie die Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kontrolle und Kompetenz abdecken. Zusätzlich hat Sinnhaftigkeit eine belohnende und damit motivierende Eigenschaft (Neck et al., 2017). Durch die selektive Wahrnehmung wird immer nur eine Auswahl der angebotenen

Reize und Informationen kognitiv weiterverarbeitet (Rasmussen, 1986). Aus der Hirnforschung ist bekannt, dass aus evolutionsbiologischen Gründen negative Informationen primär (negativ bias) und positive Informationen sekundär verarbeitet werden (Hoffmann, 2019). Durch ein Bewusstsein darüber sowie durch eine willentliche Gegensteuerung können positive Informationen bewusst erlebt und verinnerlicht werden (Hoffmann, 2019). Die Aufmerksamkeit kann dann so gelenkt werden, dass Aufgabenmerkmale, die die Bedürfnisse nach Kompetenz, Kontrolle, Autonomie und Sinnhaftigkeit befriedigen, ins Bewusstsein gelangen. Bei einer unattraktiven Aufgabe, bei der zunächst die negativen Aufgabenmerkmale ins Bewusstsein geraten, können attraktive Aufgabenmerkmale entdeckt werden, um so die intrinsische Motivation zu steigern.

#### Aktivierung von ziel- und leistungsförderlichen Gefühlen, Stimmungen und Gedanken und Kontrolle von negativen Emotionen

Ein zentraler Bestandteil von erfolgreicher Selbstführung ist die bewusste Steuerung von Gefühlen, Stimmungen und Gedanken. Dabei können zunächst Arbeitssituationen, die sozial und physikalisch ansprechend sind, gezielt aufgesucht werden, was einen positiven Effekt auf Gefühle und Gedanken hat (Müller & Braun, 2009). Mit dem ‹Stimulus-Management› werden Situationen so umgestaltet, dass Auslöser negativer Gefühle entfernt und Auslöser positiver Gefühle eingeführt werden (Müller & Braun, 2009). Des Weiteren können kognitive Strategien, wie die konstruktive Interpretation hinderlicher Gefühle, das bewusste Fokussieren der Aufmerksamkeit auf positive Ereignisse und Erinnerungen oder die Selbstinstruktion mit positiven Leitgedanken eingesetzt werden (Müller & Braun, 2009). Bei intensiven Gefühlen wie Ärger, Angst oder Schmerz wegen Zurückweisung hilft die Strategie der Selbstdistanzierung (stepping out of the self), um die Situation aus einer Aussenperspektive zu betrachten, zu reflektieren und neu zu bewerten (Mischel, 2014). Insbesondere Meditations- und Achtsamkeitsübungen, Atem- und Entspannungsübungen, sportliche Aktivität und Aufbau von körperlichen Ressourcen unterstützen dabei, die Gefühle zu regulieren (Müller & Braun, 2009). In nachfolgender Abbildung 10 wird der Zusammenhang zwischen Wahrnehmung, Gefühlen, körperlichem Empfinden und Denkprozessen aufgezeigt. Zunächst ist zu betonen, dass bei diesem Modell davon ausgegangen wird, dass sowohl die Wahrnehmung, die Gefühle, das körperliche Empfinden sowie die Denkprozesse im eigenen Verantwortungs- und Handlungsbereich liegen. Zudem sagt dieses Modell aus, dass alle vier Bereiche zusammenhängen und sich gegenseitig beeinflussen (Schinzilarz & Friedli, 2018).

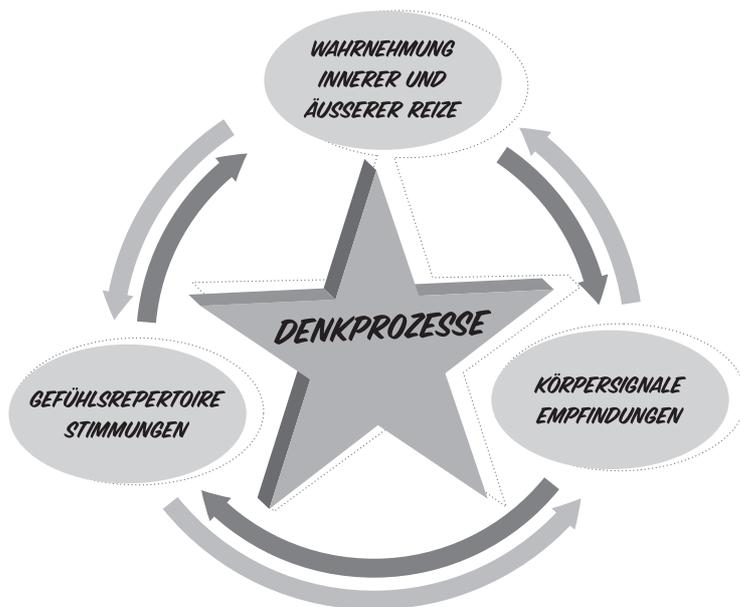


Abbildung 10: Zusammenspiel Denkprozesse, Empfindungen und Gefühle (Schinzilarz & Friedli, 2018)

Das Verständnis über dieses Modell kann bei der Regulation eigener Gefühle und Gedanken unterstützen. Werden die Abhängigkeiten erkannt und ein Bewusstsein darüber geschaffen, dass die Verantwortung für die eigenen Gefühle und Gedanken sowie der Handlungsspielraum bei einem selbst liegen, können diese strategisch verändert werden. Werden zum Beispiel nicht-zielförderliche Gefühle in der achtsamen Selbstbeobachtung wahrgenommen, können durch eine körperliche Veränderung (beispielsweise durch Atemübung oder Lachen) sowohl die Gedanken wie auch die Gefühle verändert werden (Schinzilarz & Friedli, 2018).

#### 5.4.3 Strategie 3: Etablierung von zielförderlichen Aktivitäten

Es ist schwierig alte Verhaltensweisen zu verändern und neue zu etablieren. Mann et al. (2013) erklären dies dadurch, dass gewohnte Verhaltens- und Reaktionsweisen automatisch ausgeführt werden und weniger Energie brauchen als neue Verhaltensweisen. Durch die Selbstbeobachtung wird erkannt, in welchen Situationen das unmittelbare Fühlen, Denken und Handeln nicht mit dem übergeordneten Ziel übereinstimmen. In dem Moment entsteht Bedarf, diese im Sinne des übergeordneten Ziels zu verändern und Strategien der Selbstführung anzuwenden (Mann et al., 2013). Neue Verhaltensweisen können dadurch automatisiert und als Routinen etabliert werden, wenn sie immer wieder in einem bestimmten Kontext ausgeführt werden. Mit der Zeit löst die alleinige Exposition im Kontext, in dem die Verhaltensweise häufig ausgeführt wird, automatisch die neue Verhaltensweise aus (Mann et al., 2013). Um dies zu trainieren formulierten Gollwitzer und Oettingen (2011) die sogenannten «Wenn-Dann-Plänen», die als erfolgreiche Strategie für die Automatisierung von

Verhaltensweisen möglichst spezifisch formuliert werden. Ein Auslöser für eine Verhaltensweise, einen Gedanken oder eine Emotion, die oder der verändert werden möchte, wird im «Wenn» sehr spezifisch definiert. Im «Dann» wird der gewünschte Leitgedanke oder die angestrebte Verhaltensweise festgelegt (Gollwitzer & Oettingen, 2011).

## 6 Workshop-Evaluation

Nach der Durchführung der Workshops wurde ein Fragebogen (siehe Anhang 2) mit dem Ziel entwickelt, die Wirksamkeit einer solchen betrieblichen Massnahme zu evaluieren und um Veränderungspotential zu definieren. Der Zugang zum Fragebogen wurde den vier Gruppen nacheinander jeweils rund vier Wochen nach dem zweiten Workshop zugeschickt. Das detaillierte methodische Vorgehen ist in Kapitel 3.3 beschrieben. Nachfolgend werden die Ergebnisse deskriptiv dargestellt. Anschliessend wird die Interpretation der Ergebnisse erläutert und in einem abschliessenden Abschnitt erfolgen die Schlussfolgerungen.

### 6.1 Darstellung der Ergebnisse

Die Reihenfolge der Ergebnisdarstellung erfolgt analog dem Ablauf der Online-Umfrage (siehe Anhang 2). Ein Unterkapitel entspricht jeweils einem Abschnitt des Fragebogens.

#### 6.1.1 Allgemeine Angaben

An der Umfrage nahmen 30 Personen teil, wobei 26 Personen an beiden Teilen anwesend waren und 4 nur an Teil A. Somit bewegen sich die jeweiligen Gruppengrössen (n) zu den einzelnen Items zwischen 26 und 30. Die Stichprobe wird in der Methodik im Kapitel 3.3.1 beschrieben. Die Antworten aus der offenen Frage in Bezug zu den Gründen für die Teilnahme an den Workshops lassen sich wie folgt zusammenfassen: Grundsätzlich war eine Neugier und ein Interesse gegenüber dem Thema Selbstführung vorhanden. Es wurde die Notwendigkeit und der Handlungsbedarf erkannt, sich selbst hinsichtlich der Selbstführung zu optimieren. Die Teilnehmenden wünschten sich neue Impulse, bessere Methodik und eine optimierte Selbstreflexion, um ihren Lernprozess zu unterstützen. Weitere Gründe waren, den persönlichen Arbeitsablauf im Home Office besser zu strukturieren, die eigene Work-Life-Balance zu stärken und mit den Kollegen und Kolleginnen in Austausch zu kommen.

#### 6.1.2 Allgemeine Zufriedenheit

In nachfolgender Abbildung 11 wird ersichtlich, dass ein grosser Teil der Befragten zufrieden mit den Workshops ist. So wurde von einer Antwortabgabe «1» (nicht zufrieden) bis «5» (sehr zufrieden) sechszehnmals der Skalenwert «4» (53 %) und elfmal der Skalenwert «5» (37 %)

gewählt. Nur drei Personen gaben eine <2> beziehungsweise eine <3> an. Somit sind genau 90 % der Befragten mit dem Workshop-Paket zufrieden. Der Mittelwert liegt bei 4.23 (N = 30).

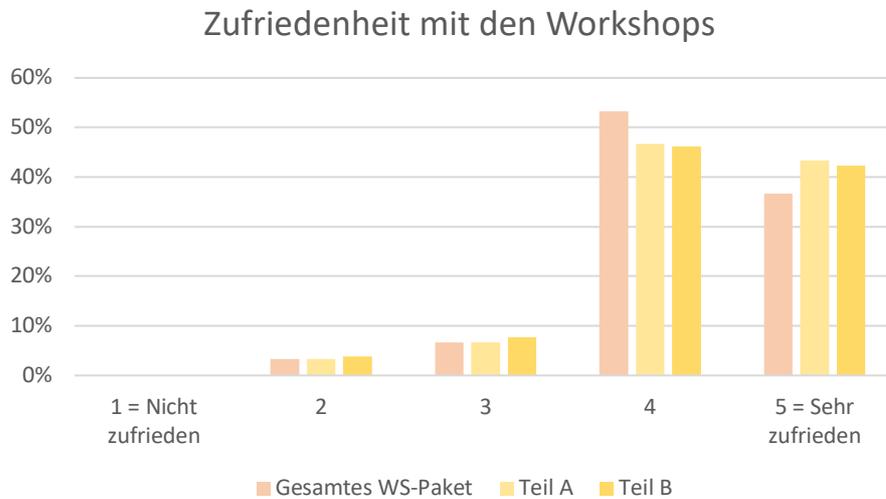


Abbildung 11: Balkendiagramm <Zufriedenheit mit den Workshops> (eigene Darstellung, 2022)

Die Ergebnisse der Fragen spezifisch zu den zwei Workshop-Teilen ergaben ein ähnliches Bild. Beim Workshop-Teil A lag der Mittelwert auf der Zufriedenheitsskala bei 4.3 (N = 30) und bei Workshop-Teil B bei 4,27 (N = 26). Nachfolgende Tabelle 2 stellt eine Übersicht dar.

Tabelle 2: Antwortabgaben <Zufriedenheit mit den Workshops> (eigene Darstellung, 2022)

	Gesamtes WS-Paket		Teil A		Teil B	
	n	%	n	%	n	%
nicht zufrieden 1	0	0	0	0	0	0
2	1	3,3	1	3,3	1	3,8
3	2	6,7	2	6,7	2	7,7
4	16	53,3	14	46,7	12	46,2
sehr zufrieden 5	11	36,7	13	43,3	11	42,3
gesamt	30	100	30	100	26	100

Auf die Frage hin, wie wahrscheinlich es ist, dass die Teilnehmenden den Workshop an ihre Kollegen und Kolleginnen weiterempfehlen (Net Promoter Score), wurde bei einer Skala von <1> (nicht wahrscheinlich) bis <10> (sehr wahrscheinlich) einmal den Wert <3> und einmal den Wert <5> abgegeben. Somit befinden sich zwei Personen (6,7 %) in der Gruppe der <Kritiker> (siehe Kapitel 3.3.5 Methodik). Einmal wurde der Wert <7> und zehnmal den Wert <8> angegeben, womit sich elf Personen (36,7 %) in der <Neutralen>-Gruppe befinden. Fünfmal wurde der Skalenwert <9> (17 %) und zwölfmal der Skalenwert <10> (40 %) gewählt. Somit wird die grösste Gruppe mit siebzehn Personen (57 %) den <Promotoren> zugeordnet. Der

Net Promoter Score liegt somit bei etwa fünfzig (57 % – 6,7%), was als sehr gut eingeschätzt werden kann (vgl. Kapitel 3.3.5).

### 6.1.3 Form & Inhalt

Zwei Drittel (67 %) der Befragten gaben an, dass die Dauer vom Workshop Teil A genau passend war. 13 % fand ihn eher zu lang und 17 % zu kurz. Bei Workshop Teil B ergab sich ein ähnliches Bild. So empfand 63 %, dass die Dauer genau passend war, 17 % fand ihn eher zu kurz und 3 % (eine Person) deutlich zu lang. In Bezug auf die zwei Wochen zwischen den Workshops fanden 58,3 % die Dauer passend, 33,3 % eher zu kurz und 3 % eher zu lange.

Weil nach unmittelbarer kritischer Auseinandersetzung mit den Workshops (vgl. Kapitel 5.3.2) eingeschätzt wurde, dass die Zeit für die beiden Workshops zu knapp bemessen waren, wurden in der Evaluation zwei alternative Formen geprüft. So bezogen sich zwei Items auf die hypothetische Wahrscheinlichkeit einer Teilnahme bei einer alternativen Durchführung. Eine Variante mit sechs Stunden für den Teil A und drei Stunden für den Teil B liegt mit einem Mittelwert von 3,6 leicht über der zweiten Variante mit einem Mittelwert von 3,57. Bei der zweiten Variante wäre der Workshop in drei Teile mit jeweils drei Arbeitsstunden durchgeführt worden. Nachfolgende Tabelle 3 zeigt die Ergebnisse auf, wobei vor allem die Antwortabgaben <1> und <2> gegen die jeweilige Variante sprechen.

Tabelle 3: Antwortabgaben <Alternative Formen der Workshop-Durchführung> (eigene Darstellung, 2022)

	Die Wahrscheinlichkeit, dass ich mich angemeldet hätte, ...			
	... wenn der Teil A sechs Stunden und der Teil B drei Stunden gedauert hätte, ist ...		... wenn der Workshop an drei unterschiedlichen Tagen jeweils in drei Stunden durchgeführt worden wäre, ist ...	
	n	%	n	%
... sehr klein 1	4	13,3	1	3,3
2	2	6,7	4	13,3
3	3	10	7	23,3
4	14	46,7	13	43,3
... sehr gross 5	7	23,3	5	16,7
gesamt	30	100	30	100

In nachfolgender Tabelle 4 wird ersichtlich, dass der grössere Teil die Dauer für theoretische Inputs (69 %) und um an den eigenen Themen zu arbeiten (65,5 %) als genau richtig

eingeschätzt hat. Deutlich wird, dass sich 62 % mehr Zeit für den Austausch mit den Kollegen und Kolleginnen gewünscht hätten.

Tabelle 4: Antwortabgaben ‹Beurteilung der Zeitverteilung› (eigene Darstellung, 2022)

	Während der Workshops, wie war für dich die Dauer ...					
	... für theoretische Inputs?		... für den Austausch mit den Kollegen/Kolleginnen?		... um an deinen eigenen Themen zu arbeiten?	
	n	%	n	%	n	%
deutlich zu kurz 1	0	0	1	3,4	1	3,4
eher zu kurz 2	3	10,3	18	62,1	7	24,1
genau richtig 3	20	69,0	9	31,0	19	65,5
eher zu lang 4	5	17,2	1	3,4	2	6,9
deutlich zu lang 5	1	3,4	0	0,0	0	0,0
gesamt	29	100	29	100	29	100

Auf die Frage hin, welche Form der Veranstaltung für den persönlichen Lernerfolg am besten gewesen wäre, gaben 22 Personen (73 %) an, dass es hinsichtlich einer virtuellen Durchführung oder einer Präsenzveranstaltung keine Rolle spielt. Fünf Personen (17 %) schätzen ein, dass bei einer Präsenzveranstaltung ihr Lehrerfolg grösser wäre, drei Personen (10 %), dass bei einer virtuellen Veranstaltung ihr Lehrerfolg grösser wäre.

Bezüglich der Hausaufgaben lässt sich folgendes beschreiben: Etwa 60 bis 70 % geben an, dass alle Hausaufgaben mit einem Skalenwert ‹4› oder ‹5› (= sehr sinnvoll) als sinnvoll eingeschätzt werden. Rund ein Drittel aller Befragten gaben einen Skalenwert von ‹3› an, der als mittelmässig sinnvoll zu interpretieren ist. In nachfolgender Tabelle 5 sind die detaillierten Ergebnisse dargestellt.

Tabelle 5: Antwortabgaben Sinnhaftigkeit der Hausaufgaben (eigene Darstellung, 2022)

	Wie sinnvoll erachtest Du die verschiedenen Hausaufgaben?					
	Die HA zur Vorbereitung vor dem ersten Workshop fand ich ...		Die HA zwischen den beiden Workshops fand ich ...		Die HA nach dem zweiten Workshop fand ich ...	
	n	%	n	%	n	%
... nicht sinnvoll 1	1	3,3	1	3,6	1	3,8
2	1	3,3	2	7,1	2	7,7
3	10	33,3	6	21,4	7	26,9
4	12	40,0	11	39,3	9	34,6
... sehr sinnvoll 5	6	20,0	8	28,6	7	26,9
gesamt	30	100	28	100	26	100

Weitere Ergebnisse zeigen, dass rund 40 % der Befragten Schwierigkeiten hatte, in der ersten Hausaufgabe zur Vorbereitung auf den Workshop-Teil A eigene Ziele zu formulieren. Nochmals bei etwa 40 % der Befragten gelang die Formulierung der Ziele mittelmässig gut und etwa 20 % ist es leicht gefallen, eigene Ziele zu formulieren und somit die Hausaufgabe auszuführen. Dabei wurden, über alle Hausaufgaben gesehen, die Hausaufgaben von 30 % der Befragten mit einem Skalenwert <4> von <5> (= sehr umfassend bearbeitet) umfassend bearbeitet. 40 % der Befragten gaben den Skalenwert <3> und 27 % den Skalenwert <2> an, was als <nur gering bearbeitet> verstanden werden kann. Nur eine Person gab an, dass sie die Hausaufgaben gar nicht ausgeführt hatte.

#### 6.1.4 Nutzen

Mit der Frage <Wie hoch schätzt Du für Dich den Nutzen des gesamten Workshop-Pakets für Deinen beruflichen Alltag?> wurde ein Mittelwert von 3,5 erreicht, wobei der Skalenwert <1> für einen kleinen Nutzen und der Skalenwert <5> für einen sehr grossen Nutzen steht. Die Hälfte aller Befragten schätzte mit einem Skalenwert <4>, dass ihr Nutzen aus den Workshops für den Alltag gross ist. Zwei Personen (6,7 %) schätzten ihn sogar als sehr gross ein. Von den Befragten gaben 30 % den mittleren Skalenwert von <3> und 13 % den Skalenwert <2> an.

Bei der Frage, wie das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag war (Mittelwert 3,9), fiel ein deutlicheres Ergebnis. So gaben ein Drittel aller Befragten den höchsten Skalenwert <5> an, was bedeutet, dass der Aufwand für den Ertrag sich absolut gelohnt hat. Wiederum ein Drittel gab den Skalenwert <4> an, was ebenfalls auf ein noch ökonomisches Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag hindeutet. Hingegen gaben 23 % den mittleren Skalenwert <3> an und für 10 % war der Aufwand für den Ertrag mit einem Skalenwert von <2> eher zu gross. In

nachfolgenden zwei Abbildungen 12 und 13 wird die Verteilung über die beiden Items (Nutzen und Aufwand/Ertrag) ersichtlich.

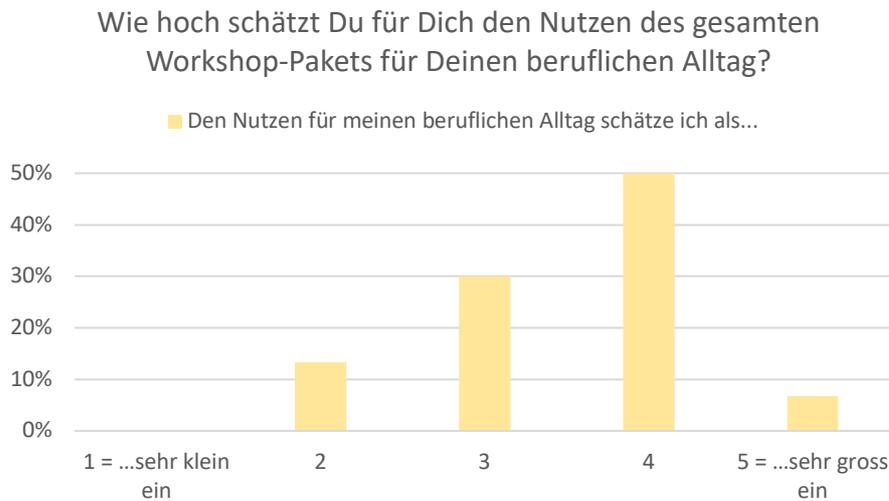


Abbildung 12: Balkendiagramm ‹Nutzen für den Alltag› (eigene Darstellung, 2022)

Auffällig ist dabei, dass bei der Frage nach dem Nutzen und Ertrag im Vergleich zur Frage nach dem Nutzen deutlich mehr Personen (33,3 %) den höchsten Skalenwert angegeben haben.



Abbildung 13: Balkendiagramm ‹Aufwand/Ertrag› (eigene Darstellung, 2022)

Die Items hinsichtlich der positiven Veränderungen seit dem Besuch des ersten Workshops sind für vorliegende Masterthesis besonders relevant. In nachfolgender Tabelle 6 sind die statistischen Werte mit Mittelwerten, Median und Standardabweichung dargestellt.

Tabelle 6: Statistische Werte der wahrgenommenen Veränderungen (eigene Darstellung, 2022)

	Selbstführung	Arbeits- zufriedenheit	Arbeits- motivation	Arbeits- leistung	Stresslevels
N	29	29	29	29	29
Mittelwert	3,07	2,83	2,79	2,59	2,93
Median	3	3	3	3	3
Std.-Abweichung	0,961	1,071	1,082	0,946	1,067

Die Ergebnisse zu der Frage, inwiefern seit dem Besuch der Workshops positive Veränderungen wahrgenommen wurden, lassen sich wie folgt beschreiben: Der Skalenwert <1> drückt aus, dass keine positiven Veränderungen wahrgenommen wurden. Beim Skalenwert <2> sind nur minimale Veränderungen wahrgenommen worden. Somit sind ab dem Skalenwert <3> nennenswerte Veränderungen wahrgenommen worden und das bis zur höchsten Stufe <5> mit einer grossen positiven Veränderung. So stehen in nachfolgendem Diagramm die grauen Balken für Personen, welche keine oder kaum Veränderungen wahrgenommen haben und die gelben für Personen, welche Veränderungen wahrgenommen haben.

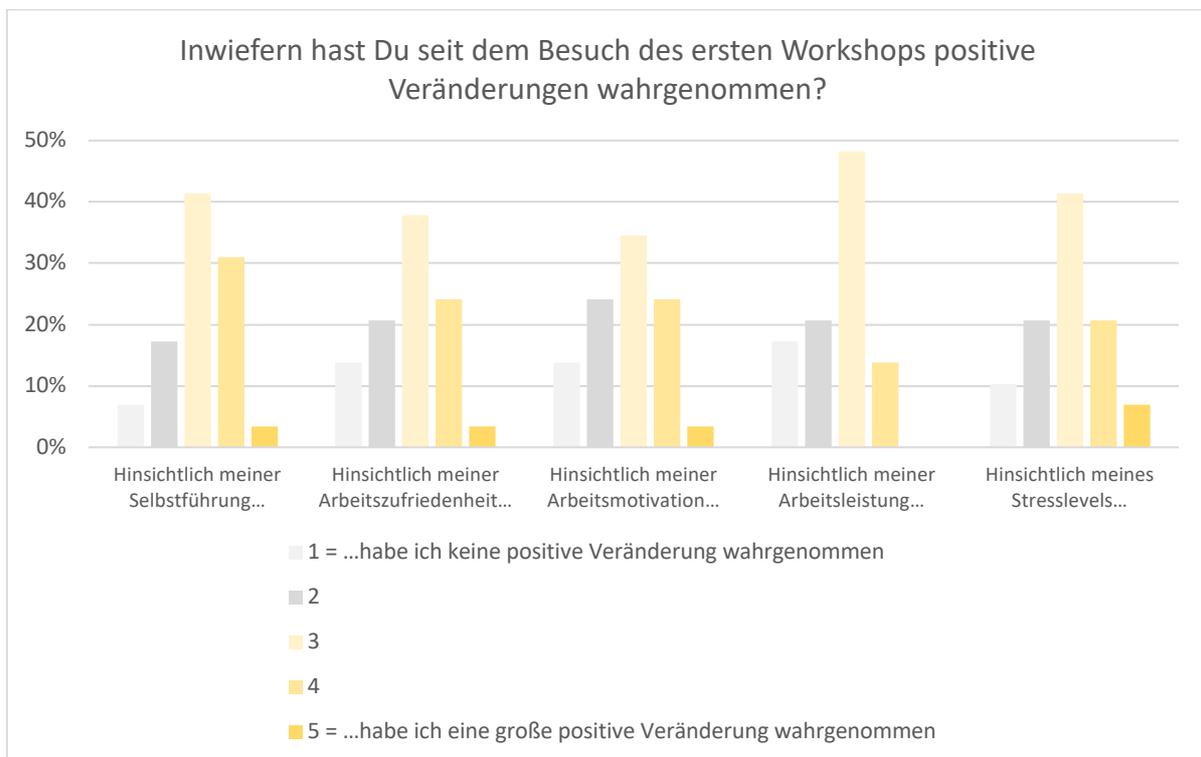


Abbildung 14: Balkendiagramm <Wahrgenommene Veränderungen> (eigene Darstellung, 2022)

Der Wert zwischen dem Skalenwert <3> und <5> drückt aus, wo Veränderungen seit dem Besuch der Workshops Veränderungen wahrgenommen wurden. Wenn diese Skalenwerte

kumuliert werden, wird ersichtlich, dass im Schnitt in zwei Drittel aller Fälle positive Veränderungen wahrgenommen wurden. So haben etwa 76 % eine positive Veränderung im Bezug zur Selbstführung wahrgenommen. Hinsichtlich der Veränderungen im Bezug zur Arbeitszufrieden, Arbeitsmotivation, Arbeitsleistung und Stresslevels bewegt sich der Wert zwischen 62 % und 69 %. In nachfolgenden zwei Tabellen 7 und 8 sind die Ergebnisse tabellarisch dargestellt.

Tabelle 7: Antwortabgaben bzgl. positiver Veränderung seit den Workshops (1) (eigene Darstellung, 2022)

Inwiefern hast Du seit dem Besuch des ersten Workshops positive Veränderungen wahrgenommen?									
	Hinsichtlich meiner Selbstführung ...			Hinsichtlich meiner Arbeitszufriedenheit ...			Hinsichtlich meiner Arbeitsmotivation ...		
	n	%	% (3–5)	n	%	% (3–5)	n	%	% (3–5)
1*	2	6,9		4	13,8		4	13,8	
2	5	17,2		6	20,7		7	24,1	
3	12	41,4		11	37,9		10	34,5	
4	9	31,0	75,8	7	24,1	65,4	7	24,1	62,0
5**	1	3,4		1	3,4		1	3,4	
Gesamt	29	100		29	100		29	100	

Tabelle 8: Antwortabgaben bzgl. positiver Veränderung seit den Workshops (2) (eigene Darstellung, 2022)

	Hinsichtlich meiner Arbeitsleistung ...			Hinsichtlich meines Stresslevels ...		
	n	%	% (3–5)	n	%	% (3–5)
1*	5	17,2		3	10,3	
2	6	20,7		6	20,7	
3	14	48,3		12	41,4	
4	4	13,8	62,1	6	20,7	69,0
5**	0	0,0		2	6,9	
Gesamt	29	100		29	100	

\* ...habe ich keine positive Veränderung wahrgenommen

\*\* ...habe ich eine grosse positive Veränderung wahrgenommen

### 6.1.5 Offener Teil

Auf die offene Frage, was an den Workshops besonders gut gefallen hat, lassen sich die Antworten wie folgt zusammenfassen: Der offene Austausch mit den Kollegen und Kolleginnen wurde sehr geschätzt und mehrfach erwähnt. Dabei wurde eine aufgeschlossene und wertschätzende Atmosphäre wahrgenommen. Heterogene Gruppen mit

unterschiedlichen Erfahrungen und Perspektiven hätten die Workshops bereichert. Die Moderation, die angenehme und ruhige Art der Präsentation sowie die kompetente Art, alle Fragen der Teilnehmenden zu beantworten, wurde positiv wahrgenommen. Die Theorievermittlung sei klar und informativ gewesen. Geschätzt wurden zudem der strukturierte Aufbau, der zeitliche Ablauf und die Pausenkultur. Die Gruppengrösse und die parallel geführten Notizen auf dem Online-Whiteboard wurde gelobt. Die Menge und den Mix zwischen theoretischen Inputs, Praxisbezug sowie den Austausch untereinander wurden positiv wahrgenommen. Die Workshops wurden als eine kompakte Durchführung erlebt, mit der richtigen Anzahl an Terminen und der passenden Dauer. Dabei gelang es, eine Fülle an Informationen und passende Beispiele aus Sicht der Moderation kreativ zu vermitteln. Die eigene Ausarbeitung der Themen anhand der Tabelle (siehe Anhang 5) hat laut Angaben besonders gut geholfen.

Die zweite offene Frage bezog sich auf den grössten persönlichen Gewinn in Bezug auf die Workshops. Die Antworten sahen wie folgt aus: Als persönlicher Gewinn wurde mehrfach der Umgang mit der Zielformulierung erwähnt. Die eigenen Ziele können besser wahrgenommen, verschriftlicht sowie umgesetzt werden. Dabei wurde die Erkenntnis geschätzt, dass es sich lohnt, Arbeitsschritte kleinteiliger zu planen und umzusetzen. Die investierte Zeit in das Thema Selbstführung habe sich ausgezahlt und wurde als besonderer Gewinn erlebt. Auch mehrfach wurde die neue Perspektive auf das Thema erwähnt, ausserdem, dass ersichtlich wurde, dass man mit den Themen nicht allein ist. Optimierter Umgang mit Stress und bewusster Pausengestaltung nach den Workshops führten dazu, dass der Tag zufriedener, strukturierter und konzentrierter erlebt wurde. Zudem wurde ein besserer Umgang mit Ablenkungen und eine selbstwirksamere Arbeitsweise wahrgenommen. Der offene Austausch untereinander habe Nähe zwischen den Kollegen und Kolleginnen geschaffen. Neues theoretisches Wissen, die Änderung einiger Arbeitsweise sowie sich vollkommen mit dem Thema auseinanderzusetzen wurden ebenfalls als persönliche Gewinne erlebt.

Des Weiteren wurden die Teilnehmenden gefragt, wo sie Optimierungspotential sehen. Die Antworten lassen sich wie folgt zusammenfassen: Bezüglich der Zeitaufteilung wird insgesamt mehr Zeit für die Workshops empfohlen. Diese liessen sich dadurch optimieren, indem mehr Zeit für den Austausch untereinander, insbesondere in den Breakout-Sessions und auch, um an den eigenen Themen zu arbeiten, zur Verfügung gestellt wird. Ein grösserer zeitlicher Abstand zwischen den beiden Workshop-Teilen wurde ebenfalls erwähnt. Rund um die Ausarbeitung der Hausaufgaben wurden ebenfalls Veränderungsvorschläge geäussert. So brauche es ein gezielteres Anleiten und Begleiten der Hausaufgaben. Die Zielformulierungen und der eigene Reflexionsprozess könne besser begleitet werden. Als nächster Punkt wurde die Handlichkeit der Arbeitsmaterialien erwähnt. Hierzu dürfte ein mit

den Arbeitsmaterialien gesammeltes Dokument praktischer sein. Gewünscht wird, dass ein weiteres Format, um regelmässig im Austausch und in der Reflexion zu bleiben, angeboten wird.

«Was möchtest Du sonst noch mitteilen?» lautete die letzte Frage. Nachfolgend werden ein paar Äusserungen dazu zitiert:

«Es hat wirklich Spass gemacht und ich hätte nicht gedacht, dass der Nutzen so groß sein wird.»

«Vielen lieben Dank für die tolle Idee und Erfahrung!!!»«Hat mir sehr gut gefallen und, viel wichtiger, auch geholfen. Vielen Dank!»

«Vielen lieben Dank allen, die diesen Workshop möglich gemacht und durchgeführt haben.»

«Danke Samuel. Ich war sehr beeindruckt von der ruhigen und klaren Art, wie du uns begleitet hast.»

«Die Inhalte sind super. Die große Herausforderung ist die Integration in den Alltag.»

«Vielen Dank für die vielen Inspirationen!»

«Auch wenn meine eigene Umsetzung bisher zu kurz gekommen ist, fand ich den Workshop sehr hilfreich und würde an einem Update oder Retro-Termin teilnehmen.»

«Danke für all deine positiven Impulse!»

## 6.2 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Das breite Interesse an den Workshops sowie die Anzahl der Anmeldungen deuten darauf hin, dass das Thema «Selbstführung» sinnvoll gewählt wurde. Aus den genannten Gründen für die Teilnahme lässt sich erschliessen, dass auch von den Teilnehmenden die Notwendigkeit und der Handlungsbedarf bezüglich der Optimierung der Selbstführung erkannt wurde. Daraus lässt sich ableiten, dass es durchaus Sinn macht, im Veränderungsprozess einer Organisation, in der mobil-flexibel gearbeitet wird, ein Angebot zu schaffen, um die Selbstführung zu stärken. Mit dem Workshop-Design und der Art der Durchführung wurde eine hohe Zufriedenheit bei den Teilnehmenden erreicht. So gaben 90 % aller Teilnehmenden einen Zufriedenheits-Wert von «4» oder «5» (= sehr zufrieden) an. Dabei fiel die Zufriedenheit für beide Teile A und B etwa gleich hoch aus. Gemäss der Interpretation des Net Promoter Score befinden sich 57 % aller Befragten in der Gruppe der «Promotoren», wobei davon ausgegangen wird, dass diese den Workshop weiterempfehlen würden. 36,7 % zählen zu den «Neutralen» und nur 6,7 % zu den «Kritikern». Dies ergibt einen Net Promoter Score von 50, was als sehr gut eingeschätzt werden kann. Dieses Ergebnis

drückt zum einen die empfundene Qualität des Workshops aus und zum anderen ist dieser für das Unternehmen interessant, für den Fall, dass eine zweite Durchführung geplant wird. Werden die Werte nicht im Sinne des Net Promoter Score interpretiert, können von den 30 teilgenommenen Personen 27 Personen (90 %), zu der Gruppe mit den Werten <8> bis <10> zugeordnet werden, was für eine hohe Wahrscheinlichkeit spricht, dass der Workshop weiterempfohlen wird. Ein Drittel der Befragten empfand die zwei Wochen zwischen den Workshops als zu kurz. Auch bei den offenen Fragen wurde mehrfach erwähnt, dass ein grösseren Abstand zwischen den beiden Workshops zur Optimierung beitragen würde. Nur 17 % der Befragten gaben an, dass beide Workshop-Teile zu kurz geplant waren. Diese Zahl scheint klein ausgefallen zu sein, wenn diese mit den Ergebnissen aus dem unmittelbaren Feedback direkt nach den Workshops (vgl. Kapitel 5.3.1), den Antworten innerhalb der offenen Fragen (vgl. Kapitel 6.1.5) sowie gemäss der Einschätzung durch die Workshop-Moderation (vgl. Kapitel 5.3.2) verglichen wird, denn dabei schien die Tendenz eher dazu, den Workshop bei einer erneuten Durchführung länger anzubieten. Da sich dies bereits vor der Workshop-Evaluation abgezeichnet hatte, wurden entsprechende Items in der Online-Umfrage platziert, um zwei alternative Formen, mit jeweils neun Präsenzstunden unterschiedlich aufgeteilt, zu prüfen. Bei einer alternativen Durchführung mit insgesamt neun anstatt sechs Präsenzstunden gab 20 % beziehungsweise 16,7 % an, dass die Wahrscheinlichkeit einer Teilnahme als gering ( $\leq 2$ ) eingeschätzt wird. Es ist also davon auszugehen, dass es für die Workshop-Qualität durchaus ein Vorteil ist, wenn dieser mit einer längeren Dauer durchgeführt wird, von einer Teilnahme allerdings teilweise abgeschreckt wird, weil es dann mehr Zeit dafür zu investieren gibt. Dafür sprechen, dass der Workshop mit einer längeren Durchführung angeboten wird, tut die eindeutige Rückmeldung der 62 % der Beteiligten darüber, dass mehr Zeit für den Austausch mit den Kollegen und Kolleginnen gewünscht wurde. Zudem wurde diese Möglichkeit des Austausches im offenen Teil häufig besonders positiv erwähnt. Die Zeit für die theoretischen Inputs und für das Arbeiten an den eigenen Themen wurde zu 69 % beziehungsweise zu 65,5 % als passend eingeschätzt. Ohne die Home Office-Pflicht könnten neben virtuellen Durchführungen auch eine Präsenz-Veranstaltung angeboten werden, welche 17 % der Befragten bevorzugt hätten. Für 73 % aller Befragten spielte die Form keine Rolle und 10 % finden, dass die virtuelle Durchführung mehr zu ihrem Lernerfolg beigetragen habe. Rund um die Hausaufgaben haben die quantitativen Ergebnisse ein solides Bild gezeigt. So finden zwischen 60 % und 70 % aller Befragten die Hausaufgaben in der durchgeführten Form sinnvoll. Aus den Ergebnissen der offenen Fragen (vgl. Kapitel 6.1.5) geht allerdings hervor, dass sich die Beteiligten mehr Unterstützung und Begleitung bei der Hausaufgabenbearbeitung gewünscht hätten. Insbesondere die erste Hausaufgabe und alle weiteren Aufgaben bezüglich der

Zielformulierung brauche eine stärkere Begleitung und einen intensiveren Austausch und Abgleich darüber, welche Ziele wie zu formulieren sind. Trotzdem wurde der Lernprozess zur gesteigerten Fähigkeit, eigene Ziele passend zu formulieren, mehrfach als persönlicher Gewinn erwähnt. Aus dem unmittelbaren Feedback nach den Workshops und aus den offenen Fragen geht hervor, dass die Tabelle, (siehe Anhang 5) unterstützend und lohnend war, um die eigenen Massnahmen für eine erfolgreiche Selbstregulation zu konstruieren. Ein praktischeres Handout, welches alle Arbeitsblätter zusammengefasst beinhaltet, hätte die Arbeit im Selbststudium erleichtert. Zu betonen ist, dass rund 60 % der Befragten einschätzen, dass sie einen grossen Nutzen aus den Workshops ziehen können. Zwei Drittel geben an, dass sich das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag gelohnt hat. Etwa 76 % der Befragten gaben an, dass sie seit dem Besuch der Workshops eine positive Veränderung ( $\geq 3$ ) hinsichtlich ihrer Selbstführung wahrgenommen haben. Auch wenn teilweise nur kleine Veränderungen wahrgenommen wurden, so hat der Workshop dazu beigetragen, dass die Teilnehmenden ihre Selbstführung optimieren konnten. Bei der Arbeitszufriedenheit haben etwa 65 % und bei dem Leistungsempfinden 62 % eine positive ( $\geq 3$ ) Veränderung wahrgenommen. Bei der Interpretation dieser Ergebnisse ist zu beachten, dass auch äussere unbekannte Faktoren Einfluss darauf nehmen, inwiefern sich die Arbeitszufriedenheit beziehungsweise das Leistungsempfinden verändert hat. So können begünstigende Faktoren wie zum Beispiel ein spannendes Projekt, welches kürzlich gestartet wurde, den Wert positiv beeinflusst haben. Gewisse Faktoren können den Wert allerdings auch negativ beeinflusst haben. So wurde im offenen Teil erwähnt, dass die positive Wirkung der Workshops aufgrund einer Krankheit, eines enormen Zuwachs von Aufgaben oder das Nichtbearbeiten der Hausaufgaben geschwächt wurde. Auch wenn diese Ergebnisse darüber, inwiefern die Workshops die Selbstführung die Arbeitszufriedenheit und das Leistungsempfinden gefördert haben, vorsichtig zu betrachten sind, kann in Anbetracht der gesamten Ergebnisdarstellung davon ausgegangen werden, dass eine solche Workshop-Serie einen relevanten Beitrag dazu leisten kann, die Selbstführung zu optimieren und somit die Arbeitszufriedenheit und das Leistungsempfinden zu fördern.

### 6.3 Schlussfolgerungen und Empfehlungen für künftige Durchführungen

Der in vorliegender Masterthesis konstruierte Workshop zur Förderung der Selbstführung bei mobil-flexibler Arbeit ist bei der grossen Mehrheit auf eine deutliche Zufriedenheit gestossen. Er hat das Potential, die Selbstführung zu fördern und zu stärken, wobei davon ausgegangen werden kann, dass Arbeitszufriedenheit und Leistungsempfinden gesteigert werden. Das breite Interesse im Unternehmen deutet darauf hin, dass das Thema Selbstführung angebracht war, um die Personen in ihrem individuellen Lernprozess zu begleiten und zu

fördern. Insbesondere erwies sich als nützlich, die Workshop-Serie in zwei Teile anzubieten. Die vermittelten theoretischen Inhalte mit den drei Strategien erfolgreicher Selbstregulation nach Mann et al. (2013) im Zentrum waren passend und unterstützend. Die Tabelle für die Definition der eigenen Massnahmen erfolgreicher Selbstregulation (siehe Anhang 5) hat massgeblich zum Lernerfolg beigetragen. Es lohnt sich, die Massnahmen während der Workshops präzise zu planen und die Umsetzung sowie deren Reflexion als Hausaufgabe mitzugeben. Der Austausch über die eigenen Massnahmen innerhalb von Kleingruppen (Breakout-Sessions) ist ein ausschlaggebendes Element für die erfolgreiche Durchführung. Die kleinteilige und abwechslungsreiche Gestaltung der Workshops hat zu einer erhöhten Konzentration und Motivation geführt. Mit diesem Workshop-Design können Workshops erfolgreich umgesetzt werden, um die Selbstführung zu fördern. Optimiert werden können sie, indem die Ausarbeitung der Aufgaben und die Formulierung eigener Ziele stärker begleitet werden. Anstatt direkt eine Hausaufgabe zur Vorbereitung auf den ersten Workshop zu geben, empfiehlt es sich, einen gemeinsamen kurzen Auftakt von einer Stunde durchzuführen. Hier kann kurz in das Thema eingeführt werden, wobei ein Überblick auf das Konzept der Selbstführung geboten und die erste Aufgabe angeleitet wird. So können direkt erste Fragen und Unklarheiten geklärt werden. Dadurch kann die Auseinandersetzung am eigenen Material von den Teilnehmenden während des ersten Workshops effektiver gestaltet werden. Es wird empfohlen, für beide Teile mehr Zeit einzuräumen. So liesse sich der Workshop Teil A mit drei Stunden am Morgen und zwei Stunden am Nachmittag besser aufteilen und es stünde mehr Zeit für den Austausch untereinander zur Verfügung. Der Teil B könnte ebenfalls um eine Stunde verlängert werden. Zwischen den Workshops empfiehlt es sich, drei statt zwei Wochen einzurechnen. Um die Arbeit am Material zu erleichtern, wird ein Handout mit den gesammelten Arbeitsblättern empfohlen. Lohnen wird sich ein Angebot über eine einstündige Reflexionseinheit beispielweise einmal im Monat. Mit dieser Option, weiter in Austausch und in die Reflexion zu kommen, wird eine nachhaltige Auseinandersetzung mit den eigenen Themen der Selbstführung sowie einen effektiveren Lernerfolg ermöglicht.

Folgendes Zitat aus der Online-Umfrage rundet den Ergebnis-Teil ab, «In der Summe, finde ich, waren diese Workshops ein echter Meilenstein für das Unternehmen. Ich glaube, dass diese Art der Reflexion für viele Kollegen und Kolleginnen echte Erkenntnisse und Veränderungen bewirken kann.»

## 7 Zusammenfassung und Diskussion

In vorliegender Masterthesis wurde in einem Forschungsdesign in Anlehnung an die Grounded Theory der Frage nachgegangen, welche individuellen Kompetenzen benötigt

werden, dass bei einem Wechsel zu mobil-flexibler Arbeit mit erhöhter Arbeitszufriedenheit und erhöhtem Leistungsempfinden gearbeitet werden kann. Bei einer qualitativen Auswertung von 13 episodischen Interviews wurde zunächst deutlich, dass im untersuchten Unternehmen eine grundsätzliche positive Grundhaltung gegenüber der mobil-flexiblen Arbeit besteht, auch wenn die Mitarbeitenden mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert sind (vgl. Kapitel 4.3). Für die Mitarbeitenden überwiegen die positiven Aspekte (vgl. Kapitel 4.2) so stark, dass davon ausgegangen werden kann, dass auch nach Beendigung der pandemiebedingten Home Office-Pflicht das Angebot mobil-flexibler Arbeit genutzt wird. Als einflussreichste Herausforderung gilt die Reduktion sozialer Ressourcen (vgl. Kapitel 4.3.1), wodurch zahlreiche Steuerungselemente wie Soziale Normen oder Soziale Kontrolle, die einen Einfluss auf arbeitsbezogene, aber auch auf motivationale Prozesse haben, als soziale Wirkmechanismen weniger stark ausgeprägt vorhanden sind. Um den Wegfall dieser job resources im Sinne des Job-Demand-Ressource-Model (JDR-Model) von Bakker und Demerouti (2007) (vgl. Kapitel 2.2) zu puffern ist eine Stärkung von personal resources notwendig, was durch individuelle Lernprozesse von Kommunikation, Selbstvertrauen und Selbstführung geschieht. Die individuelle Kompetenz Selbstführung ist hierbei von besonderer Bedeutung, da mit dieser nach der Reduktion sozialer Wirkmechanismen sehr umfassend und entscheidend die eigenen Steuerungsprozesse geregelt und gestaltet werden können. Es ist davon auszugehen, dass durch die Förderung der Kompetenz Selbstführung eine erhöhte personal resource vorhanden ist, ein motivationaler Prozess eingeleitet und das job crafting-Verhalten unterstützt wird. Demnach wurden im Rahmen dieser Masterthesis Workshops zum Thema Selbstführung bei mobil-flexibler Arbeit konzipiert und durchgeführt, mit dem Ziel den individuellen Lernprozess zu fördern. In einer anschließenden Evaluation der Workshop-Serie wurde bestätigt, dass das Thema Selbstführung besonders relevant ist. Aus der Evaluation wurde ersichtlich, dass die Teilnehmenden mit der betrieblichen Intervention zufrieden waren und für sich persönlich einen hohen Nutzen daraus ziehen konnten, wodurch ihre Selbstführung, die Arbeitszufriedenheit und ihr Leistungsempfinden gestärkt wurde.

## 7.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Fragestellung 1: Wie verändern sich die beruflichen Anforderungen auf individueller Ebene mit einem Wechsel in die mobil-flexible Arbeit und wie verhält sich die Arbeitszufriedenheit und das Leistungsempfinden dazu?

Die Mitarbeitenden im untersuchten IT-Unternehmen können durch den Wechsel in die mobil-flexible Arbeit auf zahlreiche Ressourcen zurückgreifen. Im Kern lassen sich diese in vier

positiven Faktoren zusammenfassen. So wird ihre Arbeitszufriedenheit durch die (1) bessere Vereinbarkeit von Privatem und Beruflichem (vgl. Kapitel 4.2.1) und durch den (2) Wegfall des Arbeitsweges (vgl. Kapitel 4.2.4) gestärkt. Insbesondere ein erhöhtes Leistungsempfinden wird durch die zunehmende (3) Konzentration und Effizienz (vgl. Kapitel 4.2.2) und durch die (4) Flexibilität und Freiheit (vgl. Kapitel 4.2.3) bei mobil-flexibler Arbeit gefördert. Das Leistungsempfinden kann als ein psychologischer Erlebniszustand verstanden werden, welcher sich aufgrund der Aufgabenerfüllung einrichtet. Ein gesteigertes Leistungsempfinden führt nach der Goal-Setting Theorie (Locke & Latham, 1990, zitiert nach Schüpbach, 2013) zu einer positiven Form der Zufriedenheit. Demnach würden alle vier Faktoren einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit nehmen. Aus einer Online-Befragung aus dem Jahr 2013 von Degenhard, Gisin und Schulze (2014) kamen in etwa die gleichen positiven Faktoren mobil-flexibler Arbeit hervor. Hierbei wurden fünf positive Faktoren definiert, wobei «Aufgaben bearbeiten können, die im Büro nicht so gut erledigt werden können» und «Möglichkeit, ungestört in Ruhe arbeiten zu können» sich dem Faktor (3) Konzentration und Effizienz zuordnen lassen. Des Weiteren, hat die Arbeitsgruppe ebenfalls die Faktoren «Arbeits- und Privatleben besser in Einklang bringen», «Reisezeit einsparen» und «selbst entscheiden, zu welcher Zeit man arbeitet» herausgearbeitet. Letzteres lässt sich dem Faktor (4) Flexibilität und Freiheit zuordnen. Durch den Wegfall der pandemiebedingten Home Office-Pflicht werden die Ressourcen mobil-flexibler Arbeit einen höheren positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und das Leistungsempfinden haben, insbesondere dadurch, dass dann die Flexibilität stärker gelebt werden kann, was sich in der passenden Auswahl des Arbeitsplatzes für bestimmte Tätigkeiten zeigen wird. Zudem wird das Grundbedürfnis der Autonomie stärker wahrgenommen, was eine intrinsisch motivierende Wirkung auf die Arbeitsausübung haben wird (Ryan & Deci, 2000). So bestätigten auch schon Hill et al. (2003), dass die Autonomie einen zentralen Faktor für eine gesteigerte Arbeitsmotivation darstellt, welche in einem positiven Zusammenhang mit der mobil-flexiblen Arbeit steht.

Als individuelle Herausforderungen mobil-flexibler Arbeit stellten sich im untersuchten Unternehmen während der Pandemie (SARS-Cov-2-Virus) folgendes heraus: Es ist davon auszugehen, dass ein negativer Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und das Leistungsempfinden ausgeübt wird, dies durch die (1) eingeschränkt verfügbare soziale Ressource (Kp. 4.3.1), (2) Einsamkeit und fehlende Teampräsenz (Kp. 4.3.2), (3) erschwerte Team-Kommunikation (Kp. 4.3.3), (4) Schwierigkeiten mit der Trennung von Privatem und Beruflichem (Kp. 4.3.4), (5) einen dysfunktionalen Umgang mit Zeit und Leistungsdruck (Kp. 4.3.5) sowie durch eine (6) Arbeitszeit-Leistungs-Diffusion (Kp. 4.3.6). Die (1) eingeschränkt verfügbare soziale Ressource entsteht durch eine räumliche Distanz und stellt die grösste

Herausforderung auf individueller Ebene dar. Dabei betrifft die Herausforderung weniger technische und arbeitsbezogene Themen. Es geht hingegen um den Verlust einer Unterstützung auf der emotionalen Ebene und in der Aufrechterhaltung der Tagesstruktur. Um dies zu puffern ist eine erhöhte Selbstführungskompetenz notwendig, die von der Selbsterkenntnis, über die Gestaltung der eigenen Emotionen, bis zur Selbstregulation geht. Es ist davon auszugehen, dass diese Herausforderung durch den Wegfall der pandemiebedingten Home Office-Pflicht weniger stark ausfällt. Dennoch lohnt sich der Ausbau dieser Kompetenz, denn je mehr Selbstführungskompetenz vorhanden ist, desto eher wird das Angebot mobil-flexibler Arbeit genutzt und desto mehr kann von den Vorteilen profitiert werden. Bei der (2) Einsamkeit und fehlenden Teampräsenz geht es um das Gefühl der Einsamkeit, dem fehlenden informellen Austausch und um die Herausforderung, stabile Beziehungen zu gestalten. Auch dieser Aspekt wird durch den Wegfall der Home Office-Pflicht geschwächt. Trotzdem lohnt es sich, das Bedürfnis nach sozialen Interaktionen bewusster wahrzunehmen und sich intendiert Zeit für eine aktive Gestaltung der Beziehungen aus der Distanz zu nehmen. Im Gegensatz dazu wird die Herausforderung (3) Team-Kommunikation unverändert bleiben. Dies weil auch nach der Beendigung der Home Office-Pflicht stets Mitarbeitende mobil-flexibel arbeiten werden und daher das Team weiterhin remote zusammenarbeiten wird. Durch eine verbesserte individuelle Kommunikationskompetenz und durch eine neue Kommunikationskultur kann mit dieser Herausforderung ein neuer Umgang geschaffen werden. Die (4) Trennung von Privatem und Beruflichem, was bei mobil-flexibler Arbeit eine Herausforderung bleiben wird, kann durch eine kompetente Selbstführung verbessert werden. Durch einen hohen Leistungs- und Buchungsdruck in der Kombination mit dem erhöhten Risiko zu einer Entgrenzung (‘Arbeiten ohne Ende’), welches mit der mobil-flexiblen Arbeit einhergeht (Schulze et al., 2015), entsteht die Herausforderung (5) Umgang mit Zeit und Leistungsdruck. Die (6) Arbeitszeit-Leistungs-Diffusion beschreibt das Phänomen, dass Mitarbeitende im Home Office unsicher darüber sind, wie ihre Arbeitszeit und Arbeitsleistung definiert werden. Um dieser Unsicherheit entgegenzuwirken tendieren sie dazu, zu viel zu leisten und sich dem Risiko der interessierten Selbstgefährdung aussetzen. Der (5) Umgang mit Zeit und Leistungsdruck sowie die (6) Arbeitszeit-Leistungs-Diffusion kann ebenfalls durch die Selbstführung sowie durch eine entsprechende Kultur und einer angepassten strukturellen Führung (vgl. Fragestellung 3) gepuffert werden. Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass durch den Wegfall der pandemiebedingten Home Office-Pflicht die Herausforderungen milder ausfallen. Zum einen führt der Selektionseffekt dazu, dass nur diejenigen im Home Office arbeiten, welche dies auch wollen (Weichbrodt & Schulze, 2020). Zum anderen wird durch die Flexibilisierung des Arbeitsortes mehr im Büro gearbeitet, wodurch die soziale Ressource

stärker in Kraft tritt und einige Herausforderungen gepuffert werden. Durch diese während der Erhebung präsente einseitige Extremsituation, welche der Pandemie geschuldet ist, waren die Bedingungen extremer, was aber ein deutlicheres Erkennen der benötigten individuellen Kompetenzen ermöglichte. Diese werden mit der Beantwortung nachfolgender Forschungsfrage vorgestellt:

Fragestellung 2: Welche individuellen Kompetenzen gilt es in einem Wechsel in die mobil-flexible Arbeit zu fördern, damit zufrieden und mit einem erhöhten Leistungsempfinden gearbeitet werden kann?

Um herauszuarbeiten, welche individuellen Kompetenzen bei einem Wechsel zu mobil-flexibler Arbeit essenziell werden, war es notwendig, zu verstehen, welche Herausforderungen es zu bewältigen gilt. Im untersuchten Feld stellte sich als die entscheidende Herausforderung die eingeschränkt verfügbare soziale Ressource (vgl. Kapitel 4.3.1) heraus, denn durch diese Einschränkung fallen soziale Wirkmechanismen als motivationale Faktoren und als Führungssubstitute weg. Durch die Einschränkung wirken soziale Normen und Strukturen, soziale Kontrolle, soziale Erleichterung und die soziale Unterstützung weniger auf die Steuerung individueller Ebene. Soziale Normen und Strukturen werden durch die Gemeinschaft als implizite Vorgaben und Richtlinien gestaltet, an denen das individuelle Verhalten orientiert und angepasst wird. Mit sozialer Unterstützung durch die Kollegen und Kolleginnen bei fordernden Arbeitstätigkeiten werden Herausforderungen gepuffert. Durch die soziale Erleichterung wird die Motivation bei der Ausübung der Arbeitstätigkeit allein durch die physische Anwesenheit anderer gesteigert (Allport, 1924). Zuletzt wird bei der sozialen Kontrolle als Beurteilung eigener Tätigkeiten durch Führungskräfte, Kollegen und Kolleginnen (Willms & Weichbrodt, 2020) eine Orientierung über das eigene Verhalten geschaffen, was in einem Gefühl der Sicherheit mündet. Durch den Wegfall dieser sozialen Wirkmechanismen werden höhere Anforderungen an das Selbst gestellt, was resultierend höhere Selbstkompetenzen benötigt (siehe Abbildung 7, Seite 54). Als erforderliche Selbstkompetenzen wurden anhand der qualitativen Auswertung der 13 episodischen Interviews ‹Kommunikation› (vgl. Kapitel 4.4.1), ‹Selbstvertrauen› (vgl. Kapitel 4.4.2) und ‹Selbstführung› (vgl. Kapitel 4.4.3) herausgearbeitet. Demnach gilt es bei einem Wechsel in die mobil-flexible Arbeit Kompetenzen hinsichtlich der Kommunikation, des Selbstvertrauens und der Selbstführung zu fördern. Es ist davon auszugehen, dass diese Kompetenzen im Sinne des JDR-Modells (Bakker & Demerouti, 2007) die Herausforderungen puffern, was zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit und einem erhöhten Leistungsempfinden führt. Insbesondere werden

die Herausforderungen (1) eingeschränkt verfügbare soziale Ressource (Kp. 4.3.1), (4) Schwierigkeiten mit der Trennung von Privatem und Beruflichem (Kp. 4.3.4), (5) Umgang mit Zeit und Leistungsdruck (Kp. 4.3.5) und (6) Arbeitszeit-Leistungs-Diffusion (Kp. 4.3.6) gepuffert. Der Selbstführung kommt unter den genannten Kompetenzen die grösste Bedeutung und der grösste Handlungsbedarf hinzu. Dies lässt sich vor allem, wie oben beschrieben, durch die eingeschränkt verfügbare soziale Ressource erklären. Auch Weichbrodt und Schulze (2020) deuten darauf hin, dass insbesondere unerfahrene Personen während der Pandemie im Home Office mit psychischen Belastungen sowie einer Produktivitätseinbusse konfrontiert sind, da Kompetenzen wie Selbstmanagement und Boundary-Management noch nicht ausreichend gebildet sind. Auch Krause, Windlinger und Schulze (2018) beobachteten, dass mobil-flexible Arbeitsformen Anforderungen an das Selbstmanagement erhöhen und dadurch das Risiko interessierter Selbstgefährdung wächst. Es geht hierbei aber um mehr als um das schlichte Selbstmanagement im Sinne von aussen gesetzte Ziele mit den passenden Selbststeuerungskompetenzen optimal zu erreichen (Müller & Wiese, 2010). Es geht vielmehr um die Fähigkeit, eigene Ziele zu setzen, entsprechend zu formulieren und danach eigene Steuerungsprozesse zu gestalten. Dabei sind neben dem Erkennen und Formulieren von Leistungszielen auch soziale-emotionale Ziele, kognitive sowie emotionale Zustände von grosser Bedeutung. Um die Steuerungsprozesse entsprechend zu gestalten, sind Anpassung und Lenkung eigener Gefühle, Gedanken, Aufmerksamkeit sowie Verhaltensweisen relevant (Mann et al., 2013; Keller & Knafla, 2019). An dieser Stelle wird postuliert, dass es von ausschlaggebender Bedeutung ist, ein breiteres Bewusstsein des eigenen Handlungs- und Verantwortungsbereiches hinsichtlich eigener Gedanken, Gefühle und körperlicher Zustände zu schaffen. Die eigene Handlungsfähigkeit der Steuerung solcher Elemente wird als zu gering eingeschätzt. Durch das Bewusstsein des eigenen Handlungs- und Verantwortungsbereich eigener Gedanken, Gefühle und körperlicher Zustände sind wir erst in der Lage, zielorientierte Steuerung vorzunehmen, um Leistungsziele aber auch soziale-emotionale Ziele, kognitive sowie emotionale Zustände zu erreichen, was resultierend in einer erfolgreichen Selbstführung mündet. Selbstführungsfacetten wie Selbsterkenntnis, Selbstregulation, Umgang mit Emotionen, Strukturierung von Zeit und Aufgaben sowie Eigenständigkeit haben sich aus der qualitativen Datenauswertung ergeben. Diese zeigen auf, wie umfassend, ganzheitlich und zentral der Faktor Selbstführung ist.

Fragestellung 3: Mit welchen organisationalen Massnahmen können Lernprozesse initiiert und begleitet werden, um individuelle Kompetenzen, die für die mobil-flexible Arbeit relevant sind, zu fördern?

In der vorliegenden Masterthesis wurde ein Workshop zum Thema Selbstführung bei mobil-flexibler Arbeit durchgeführt, um einen Lernprozess zu initiieren und zu begleiten. Aus der Workshop-Evaluation geht hervor, dass die individuelle Kompetenz Selbstführung dadurch gestärkt wurde und einen positiven Einfluss hinsichtlich der subjektiv erlebten Arbeitszufriedenheit und des Leistungsempfindens hatte. Demnach lohnt es sich für Organisationen, Mitarbeitende, die mobil-flexibel arbeiten, zum Thema Selbstführung zu schulen. Degenhardt et al. 2014 weisen darauf hin, dass Home Office-Routiniers von einer deutlich gesteigerten Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung berichten. Sowie davon, dass sie sich den beruflichen Anforderungen besser gewachsen fühlen. Diejenigen, die regelmässig im Home Office arbeiten, schätzen diese Auswirkungen höher ein als diejenigen, die weniger regelmässig im Home Office arbeiten. Demzufolge kann davon ausgegangen werden, dass Home Office-Routiniers im Gegensatz zu Neulingen bereits durch einen Lernprozess gegangen sind und davon stärker profitieren können. Es ist demnach nützlich, Lernprozesse zu initiieren und zu begleiten, damit die Mitarbeitenden schneller zu «Profis» werden. Analog einem solchem Workshop zum Thema Selbstführung ist es auch sinnvoll, Trainings anzubieten, um die Kommunikation und das Selbstvertrauen zu stärken. Im untersuchten Unternehmen sind die Bereitschaft und der Wunsch nach Unterstützung auf individueller Ebene gross (vgl. Kapitel 4.1.4). Dies kann einerseits durch die hohe freiwillige Beteiligung (40 %) an den Workshops aber auch mit den Interviewinhalten begründet werden. Insbesondere geht hervor, dass sich die Teilnehmenden aufgrund des Wechsels in die mobil-flexible Arbeit stärkere Unterstützung auf individueller Ebene in Bezug auf Soft Skills wünschen. Fachliche oder teambasierte Lernprozesse sind bislang stärker im Fokus, wobei sie sich mehr Unterstützung in Form von Trainings, Coaching, Beratung oder User-Groups wünschen. Als weitere organisationale Massnahmen auf struktureller Ebene kann das Abrechnungssystem so angepasst werden, dass eine Verrechnung von Leistung anstatt von Zeit stattfindet (vgl. Kapitel 4.5.1). So empfehlen auch Willms und Weichbrodt (2020) bei mobil-flexibler Arbeit eine Anpassung des Führungsverständnisses. Dabei gilt der Grundgedanke «Geld für Ergebnisse» statt «Geld für Arbeitszeit». Die Leistung bemisst sich an dem, was erreicht wird, und nicht am Aufwand. Die Mitarbeitenden tragen so die Verantwortung darüber, wo, wie und mit wie viel Zeit die Ziele erreicht werden. Durch die Optimierung eigener Arbeitsweisen dazu, den besten Weg zum Ziel zu finden, werden Vorteile generiert (Willms & Weichbrodt, 2020). Es ist davon auszugehen, dass eine Anpassung des Abrechnungssystems eine weitreichende Entlastung auf individueller Ebene darstellt und durch mehr Freiheit und Autonomie ein weiterer Umgang mit mobil-flexibler Arbeit mit positivem Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und das Leistungsempfinden erlernt

werden kann. Die Umstrukturierung der Führung im weiteren Sinne und deren Abstimmung auf die mobil-flexible Arbeit kann eine grosse Unterstützung hinsichtlich der Lernprozesse auf individueller Ebene bieten. Insbesondere sind die Führungskräfte darin gefordert, die Mitarbeitenden zielorientiert zu führen und mit ihnen gemeinsam passende Ziele zu definieren. In den Workshops wurde ersichtlich, dass viele mit unklaren Zielvorstellungen konfrontiert sind, und Mühe haben, eigene Ziele zu formulieren. So deuten auch Willms und Weichbrodt (2020) darauf hin, dass aufgrund ihrer Beobachtungen viele Führungskräfte Schwierigkeiten haben, zielorientiert zu führen. Sie weisen darauf hin, dass es sich lohnt, überprüfbare Ziele möglichst objektiv gemeinsam auszuhandeln. Zudem sind sie der Meinung, dass die Führungskräfte die Macht haben, Ziele zu definieren und dafür zuständig sind, die Orientierung der Arbeitsorganisation an der Zielerreichung konsequent zu vertreten. Anweisungen darüber hinaus sind unnötig und schränken den Verantwortungsbereich der Mitarbeitenden ein. Es braucht Feingefühl und Erfahrung, um die Ziele auf dem richtigen Niveau zu formulieren und somit den Arbeitsprozess realistisch und interessant zu gestalten. Wenn dies gelingt, werden Führungskräfte und Mitarbeitende über den gemeinsamen Erfolg verbunden, was zu mehr Leistung und gleichzeitig für die Mitarbeitenden zu einem höheren Mass an Freiheit führt (Willms & Weichbrodt, 2020). Stärkere Verbindlichkeiten innerhalb des Unternehmens hinsichtlich Beteiligung in Teamprozessen (vgl. Kapitel 4.5.3), Kommunikationswege (vgl. Kapitel 4.3.3) und Entscheidungsprozesse können die Mitarbeitenden auf individueller Ebene hinsichtlich persönlichen Wachstums unterstützen.

## 7.2 Fazit

Je intensiver das Modell mobil-flexibler Arbeit genutzt wird, desto stärkere Selbstkompetenzen werden benötigt. Im Umkehrschluss bedeutet das, je mehr Selbstkompetenzen ausgeprägt vorhanden sind, desto mehr wird das Angebot genutzt und mobil-flexibel gearbeitet. Will also von einem Unternehmen die mobil-flexible Arbeit gefördert werden, weil die Mitarbeitenden dadurch von einer erhöhten Arbeitszufriedenheit und Leistungsempfinden profitieren können, ist es nützlich, betriebliche Interventionen zur Förderung individueller Kompetenzen anzubieten und durchzuführen. Der Handlungsbedarf im untersuchten Unternehmen besteht vor allem, weil zahlreiche Mitarbeitende aufgrund der Herausforderungen einem erhöhten Stresslevel ausgesetzt sind. Insbesondere durch die Reduktion sozialer Wirkmechanismen kommen erhöhte Anforderungen an das Selbst zustande. Da dieses Phänomen ein Bestandteil mobil-flexibler Arbeit ist, kann dieser Handlungsbedarf auch auf andere Organisationen übertragen werden, welche sich in einem Wechsel zu mobil-flexiblen Arbeit begeben. Im untersuchten Unternehmen ist die Grundhaltung gegenüber der mobil-flexiblen Arbeit als positiv einzuschätzen. Trotz der

zahlreichen Herausforderungen wird die mobil-flexible Arbeit begrüsst und die Mehrheit wird das Angebot auch langfristig nutzen wollen. Das zeigt auf, dass die mobil-flexible Arbeit an Vorteilen überwiegt und das Konzept mobil-flexibler Arbeit in diesem Kontext seine Berechtigung hat. Ausserdem zeigt es, dass die Mitarbeitenden bereit sind, sich den Herausforderungen zu stellen und die Lernprozesse auch als persönliches Wachstum erkennen. Der Wechsel in die mobil-flexible Arbeit bringt zwar neue Herausforderungen und fordert neue Kompetenzen, schafft aber zugleich auch Raum und Möglichkeit, individuelle und organisationale Entwicklungen zu ermöglichen. Es ist davon auszugehen, dass auch in anderen Organisationen das Bedürfnis nach diesem Wachstum besteht und demnach die Bereitschaft für einen Wechsel in die mobil-flexible Arbeit vorhanden sein wird, sofern die Arbeitstätigkeiten zur mobil-flexiblen Arbeit passen. Sowohl für Individuen wie auch für die Organisation lohnt es sich, diesen Weg zu gehen, weil der individuelle und organisationale Gewinn gross ist. Workshops zum Thema Selbstführung als Begleitung und Förderung einer Selbstkompetenz können einen grossen Mehrwert bringen, sodass die mobil-flexible Arbeit gelingt und von den positiven Aspekten mobil-flexibler Arbeit profitiert werden kann. So konnte im Rahmen dieser Masterthesis eine grosse Mehrheit der Teilnehmenden von den Workshops einen Nutzen ziehen, ihre Selbstführung stärken und somit eine erhöhte Arbeitszufriedenheit und Leistungsempfinden erlangen. Es ist wahrscheinlich, dass im Sinne des JDR-Model (Bakker & Demerouti, 2007) durch die Förderung individueller Kompetenzen personal resources gefördert werden, welche die Herausforderungen (job demands) puffern, einen motivationalen Prozess auslösen und somit neben der Arbeitsleistung auch die Arbeitszufriedenheit zunehmen wird.

### 7.3 Empfehlungen

Der Organisation wird hinsichtlich der Workshops Selbstführung empfohlen, diese für weitere Mitarbeitenden anzubieten und durchzuführen. Aufgrund der sehr positiven Rückmeldungen, den verzeichneten positiven Effekten und der hohen Wahrscheinlichkeit einer Weiterempfehlung des Angebotes (Net Promoter Score = 50) ist davon auszugehen, dass zusätzliche Personen des Unternehmens an einer Teilnahme interessiert sind und ebenfalls von einem Lernprozess hinsichtlich der Selbstführung profitieren können. Auch gibt es Personen, welche an der Durchführung der Workshops innerhalb dieser Masterthesis hätten teilnehmen wollen, dies aufgrund eines unpassenden zeitlichen Angebotes oder einer kurzfristigen Verhinderung allerdings nicht möglich war. Bei einer erneuten Durchführung der Workshops lohnt es sich, kleine Veränderungen, die im Kapitel 6.3 beschrieben sind, vorzunehmen. Zudem wird empfohlen, einmal im Monat eine einstündige Reflexionseinheit (User-Group) durchzuführen, bei der die Gelegenheit geboten wird, erneut in Austausch und

Reflexion bezüglich der eigenen Selbstreflexion zu gelangen. Des Weiteren wird empfohlen, das Angebot, Lernprozesse auf individueller Ebene zu unterstützen, auszubauen. So können weitere Trainings insbesondere zum Thema Kommunikation und Selbstvertrauen angeboten und zusätzlich das Coaching- und Beratungsangebot vergrößert werden. Hierbei scheint eine präzise und umfangreiche Kommunikation über das Angebot von Bedeutung zu sein. Dabei gilt es, das Angebot so zu platzieren, dass das bei den Mitarbeitenden vorhandene Bedürfnis nach Unterstützung, an Soft Skills zu arbeiten, angesprochen wird. Zumal teilweise nicht verstanden wird, was ein Coaching ist oder nicht gewusst wird, dass bereits ein Angebot besteht, sind Ziele und Vorteile des Coaching -und Beratungsangebot klar zu formulieren. Es ist sinnvoll, ein Beratungsangebot in Zusammenhang mit der Selbstführung und der mobil-flexiblen Arbeit anzubieten und entsprechend darauf aufmerksam zu machen. Dem Unternehmen wird eine besondere Beachtung der organisationalen Herausforderung ‹Sozialer Rückzug› (vgl. Kapitel 4.5.3) empfohlen, da es Personen gibt, die sich stark zurückziehen, Unterstützung brauchen, aber aufgrund der räumlichen Distanz schwer zu erreichen sind. Auch für die Teamarbeit sind Verbindlichkeiten in Bezug des sozialen Rückzuges von Belang. Hierbei gilt es, zwischen zwei Personengruppen und zwei Arbeitsebenen zu unterscheiden. So gibt es eine Personengruppe, die von der räumlichen Distanz profitiert und einen Zuwachs der Arbeitszufriedenheit erlebt. Auf der anderen Seite gibt es eine Gruppe von Personen, denen die soziale Initiative fehlt und die zu schüchtern sind, um sich ins soziale Gefüge zu integrieren. Auf der Arbeitsebene gilt es, zwischen einer individuellen und einer teambasierten Ebene zu unterscheiden. Im Gegensatz zur individuellen Ebene, bei der jeder für sich entscheiden kann, wie viel soziale Präsenz gelebt werden möchte, erfordert die teambasierte Ebene eine Beteiligung aller, damit die Teamarbeit sinnvoll gestaltet werden kann. Durch das Schaffen von Verbindlichkeiten als Bestandteil der Führung kann einerseits sichergestellt werden, dass sich Personen an Teamprozessen beteiligen. Andererseits kann durch einen regelmässigen verbindlichen Austausch mit Personen, die sich stark zurückziehen und darunter leiden, dafür gesorgt werden, dass Unterstützung entsprechend angeboten wird. Hierbei kann neben der personalen auch die teambasierte Führung solche Verbindlichkeiten schaffen. Auch ist für das Unternehmen essenziell, sodass den individuellen Herausforderungen wie Umgang mit Zeit und Leistungsdruck (vgl. Kapitel 4.3.5) sowie Arbeitszeit-Leistungs-Diffusion (vgl. Kapitel 4.3.6) genügend Beachtung geschenkt wird. Neben der Förderung individueller Kompetenzen kann durch organisationale Veränderungen hinsichtlich Kultur, Abrechnungssystems und Führung der Umgang mit organisationalen und individuellen Herausforderungen begünstigt werden. Wie auf organisationaler Ebene mit strukturellen

Anpassungen hinsichtlich des Abrechnungssystems, der Zeiterfassung und der Führung umzugehen ist, ist in der Beantwortung der Forschungsfrage 3 beschrieben.

Organisationen, die einen Wechsel zu mobil-flexibler Arbeitsform anstreben, wird empfohlen, neben den organisationalen und teambasierten Massnahmen die individuelle Ebene gleichwertig zu berücksichtigen. Eine Begleitung und Förderung individueller Kompetenzen lohnt sich für die Mitarbeitenden sowie für die gesamte Organisation. Insbesondere das Durchführen eines Trainings zur Förderung der Selbstführung wird einen positiven Output hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit sowie der Arbeitsleistung und somit auch des wirtschaftlichen Erfolgs des Unternehmens generieren.

#### 7.4 Kritische Auseinandersetzung

Werden die in der Einleitung beschriebenen Ziele nochmals ins Zentrum gesetzt, wird deutlich, dass mit dieser Arbeit ein Verständnis über die aktuelle Situation der Mitarbeitenden im mobil-flexiblen Arbeitskontext (Ziel 1) unter der Berücksichtigung der pandemiebedingten (SARS-Cov-2-Virus) Einschränkungen erreicht wurde. Es konnte ermittelt werden, wie die Mitarbeitenden des Unternehmens zur mobil-flexiblen Arbeit stehen, wie sie sich darin zurechtfinden, was für sie die positiven Aspekte mobil-flexibler Arbeit sind und welchen Herausforderungen sie begegnen. Zudem wurde herausgearbeitet, welche individuellen Kompetenzen relevant sind, damit zufrieden und mit einem erhöhten Leistungsempfinden mobil-flexibel gearbeitet werden kann (Ziel 2). Organisationale Massnahmen und betriebliche Interventionen, die Lernprozesse initiieren und begleiten, um individuelle Kompetenzen zu fördern, konnten abgeleitet werden (Ziel 3), auch wenn an dieser Stelle vor allem eine Interventionsform vertieft betrachtet wurde und der Blick in die Breite der Möglichkeiten eher gering ausgefallen ist. Allerdings konnte durch die Ausarbeitung und konkrete Umsetzung der betrieblichen Intervention in Form der Workshops zum Thema Selbstführung ein direkter Output für die Mitarbeitenden generiert werden, der einen nachhaltigen Wert hinsichtlich der Selbstführung, der Arbeitszufriedenheit und des Leistungsempfindens hat (Ziel 4). So konnten mit vorliegender Masterthesis die Ziele erreicht werden. Zu den Stärken dieser Arbeit zählt ein sehr umfassender Blick auf die gegebene Situation im Feld mit positiven Aspekten und Herausforderungen auf individueller wie auch auf organisationaler Ebene, wobei durch die umfangreiche Auseinandersetzung und die Fülle an Informationen in der Ergebnisdarstellung die Prägnanz auf das Wesentliche etwas abhandengekommen ist. Die grösste Stärke ist allerdings die auf die Zielgruppe abgestimmte Konzipierung der Workshops sowie deren praxisnahe Umsetzung. Es konnte ein vorhandenes Bedürfnis der Organisation aufgegriffen und ein direkter Mehrwert für die Organisation geschaffen werden. Über mehrere Formate wurden die wesentlichen Erkenntnisse der qualitativen Datenanalyse den

Mitarbeitenden des Unternehmens vorgestellt. Während der Workshops wurden die Erkenntnisse jedoch nicht vertiefter betrachtet. Durch eine stärkere Berücksichtigung dieser Erkenntnisse während der Workshops hätte eine intensivere Verzahnung und Abhängigkeit zwischen den verschiedenen Teilen dieser Masterthesis umgesetzt werden können. Der Workshop wurde so gestaltet, dass rein das Thema Selbstführung mit einer Unabhängigkeit vom unternehmenstypischen Kontext bearbeitet wurde und somit auch für andere Unternehmen sinnvoll zur Verfügung steht. So stellt diese Masterthesis nicht eine Erkenntniskette dar, die sich im Verlauf der Masterthesis zuspitzt, vielmehr sind die Erkenntnisse in der gesamten Breite, also auch die Erkenntnisse aus der qualitativen Datenanalyse (vgl. Kapitel 4), unabhängig vom weiteren Verlauf der Workshops zum Thema Selbstführung, zu beachten und zu würdigen. Auch wenn teilweise die Ergebnisse aus den qualitativen Interviews bereits wissenschaftlich belegt wurden oder einige Ergebnisse vor allem für das untersuchte Unternehmen von Bedeutung sind, konnte neues Wissen und auf andere Organisationen übertragbare Erkenntnisse generiert werden. Zudem steht mit dieser Arbeit die Form einer Intervention zur Verfügung, welche auch für weitere Unternehmen interessant sein kann. Mit einer gelungenen Kommunikation des Projektes von Anfang an konnten die Mitarbeitenden des Unternehmens für das Thema begeistert und begleitet werden. Die Bereitschaft für eine Beteiligung an den Interviews war gross, ebenso das gesamte Interesse an einer Teilnahme an den Workshops. Schliesslich fiel auch die Beteiligung an der Evaluation sehr hoch aus. Beim methodischen Vorgehen hätte bei den qualitativen Interviews eine konsequentere Umsetzung der Grounded Theory geholfen. So wäre durch eine Planung mit grösseren zeitlichen Abständen zwischen den Interviews eine stärkere Zirkularität mit unmittelbaren Interpretationen für nächste Auswahlentscheidungen (Flick, 2014) konsequenter möglich gewesen. Auf diese Weise hätte ein effizienteres Vorgehen mit stärkerer Zielorientierung zustande kommen können.

Insgesamt liegt eine umfassende und aufwändige Arbeit vor, die an gewissen Stellen Optimierungspotential aufweist. Die Ziele vorliegender Arbeit konnten jedoch erreicht werden und vorangehend konnte für manche Mitarbeitende mit dieser Masterthesis eine Unterstützung geboten werden, durch welche sich die Arbeitssituation und die Arbeitszufriedenheit effektiv verbessert haben.

In einer Situation, bei der eine Person nach einem Workshop mitteilte, wie sehr der Workshop geholfen hat, sagte der Autor der vorliegenden Arbeit zur Co-Moderatorin, «Nur schon für diese Verbesserung einer einzelnen Person hat sich der ganze Aufwand gelohnt». Es gab mehrere solche Situationen.

## 8 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungsabsicht (eigene Darstellung, 2022)	10
Abbildung 2: Job Demands-Resources-Model (Bakker & Demerouti, 2007)	17
Abbildung 3: Forschungsprozess (eigene Darstellung, 2022)	20
Abbildung 4: Abstraktionsprozess Codes Individuelle Kompetenzen (eigene Darstellung, 2022)	25
Abbildung 5: Finales Codesystem mit sechs Kategorien (eigene Darstellung, 2022)	25
Abbildung 6: Übersicht Ergebnisse (eigene Darstellung, 2022)	31
Abbildung 7: Übersicht Ergebnisse mit Ergebnisinterpretation (eigene Darstellung, 2022)	54
Abbildung 8: Tabelle Massnahmen erfolgreicher Selbstregulation (eigene Darstellung, 2022)	58
Abbildung 9: Konzept der Selbstführung (eigene Darstellung in Anlehnung an Keller & Knafla, 2019)	59
Abbildung 10: Zusammenspiel Denkprozesse, Empfindungen und Gefühle (Schinzilarz & Friedli, 2018)	68
Abbildung 11: Balkendiagramm ‹Zufriedenheit mit den Workshops› (eigene Darstellung, 2022)	70
Abbildung 12: Balkendiagramm ‹Nutzen für den Alltag› (eigene Darstellung, 2022)	74
Abbildung 13: Balkendiagramm ‹Aufwand/Ertrag› (eigene Darstellung, 2022)	74
Abbildung 14: Balkendiagramm ‹Wahrgenommene Veränderungen› (eigene Darstellung, 2022)	75

## 9 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Sampling (eigene Darstellung, 2022)	22
Tabelle 2: Antwortabgaben ‹Zufriedenheit mit den Workshops› (eigene Darstellung, 2022)	70
Tabelle 3: Antwortabgaben ‹Alternative Formen der Workshop-Durchführung› (eigene Darstellung, 2022)	71
Tabelle 4: Antwortabgaben ‹Beurteilung der Zeitverteilung› (eigene Darstellung, 2022)	72
Tabelle 5: Antwortabgaben Sinnhaftigkeit der Hausaufgaben (eigene Darstellung, 2022)	73
Tabelle 6: Statistische Werte der wahrgenommenen Veränderungen (eigene Darstellung, 2022)	75
Tabelle 7: Antwortabgaben bzgl. positiver Veränderung seit den Workshops (1) (eigene Darstellung, 2022)	76
Tabelle 8: Antwortabgaben bzgl. positiver Veränderung seit den Workshops (2) (eigene Darstellung, 2022)	76

## 10 Literaturverzeichnis

- Allport, F. H. (1924). *Social psychology*. Boston: Houghton Mifflin.
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Badura, B. & Steinke, M. (2011). *Präsentismus – Ein Review zum Stand der Forschung*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Breuer, F., Muckel, P., & Dieris, B. (2019). *Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis*. Wiesbaden: Springer.
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (3., aktualisierte Aufl.). München: Pearson Studium.
- Degenhardt, B., Gisin, L. & Schulze, H. (2014). *Schweizerische Umfrage „Home Office 2013“ – Teil 1*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Faulbaum, F., Prüfer, P. & Rexroth, M. (2009). *Was ist eine gute Frage? Die systematische Evaluation der Fragenqualität*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. California: Stanford university press.
- Flick, U. (2014). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (6. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Gisin, L. (2014). *Boundary-Typen, Boundary Management und Boundary Taktiken im Home Office. Untersuchung des Einflusses der „Boundary Theorie“ auf das mobile Telearbeiten, insbesondere der Arbeit im Home Office. Master Thesis*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1998). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. Göttingen: H. Huber.
- Golden, T. D., Veiga, J. F. & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *The Journal of Applied Psychology*, 93 (6).
- Gollwitzer, P. M., & Oettingen, G. (2011). Planning promotes goal striving. In K. D. Vohs & R. F. Baumeister (Hrsg.), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications* (2. Aufl., S. 162–185). New York: Guilford Press.
- Graf, A. (2019). *Selbstmanagementkompetenz in Organisationen stärken. Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hill, E.J., Ferris, M. & Martinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 220-241.
- Hoffmann-Riem, C. (1980). Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie. Der Datengewinn. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 32: 339-372.

- Hoffmann, C. (2019). *Gehirngerechte Führung. Wirkungsvoll führen nach neuropsychologischen Erkenntnissen*. Berlin: Springer.
- Kahneman, D. (2015). *Schnelles denken, langsames Denken* (14. Aufl.). München: Siedler Verlag.
- Keller, C., & Knafla, I. (2019). Selbstführung als zentrale Kompetenz in digitalen und flexiblen Arbeitswelten. In C. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0* (S. 137-151). Berlin und Heidelberg: Springer.
- Krause, A., Schulze, H., & Windlinger, L. (2018). Mobil-Flex-Arbeit und Gesundheit. *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends-Fokus auf die psychische Gesundheit*, 7, 76-97.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S., & Stefer, C. (2008). *Qualitative Evaluation* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Leont'ev, A. N. (1977). *Tätigkeit, Bewusstsein, Persönlichkeit*. Stuttgart: Klett.
- Mann, T., de Ridder, D., & Fujita, K. (2013). Self-regulation of health behavior: Social psychological approaches to goal setting and goal striving. *Health Psychology*, 32(5), 487–498.
- Mischel, W. (2014). *The marshmallow test. Mastering self-control*. New York: Little, Brown and Company.
- Müller, F., Mander, R., & Hellert, U. (2017). Virtuelle Arbeitsstrukturen durch Vertrauen, Zeitkompetenz und Prozessfeedback fördern. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 48, 279–287.
- Müller, G. (2003). *Systemisches Coaching im Management*. Weinheim: Beltz.
- Müller, G. F., & Braun, W. (2009). *Selbstführung*. Bern: Huber.
- Müller, G. F., & Wiese, B. S. (2010). Selbstmanagement und Selbstführung bei der Arbeit. In N. Birbaumer, D. Frey, J. Kuhl, W. Schneider & R. Schwarzer (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D, Praxisgebiete, Serie III: Arbeitspsychologie. Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie. Band 1 Arbeitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Neck, C. P., Manz, C. C., & Houghton, J. D. (2017). *Selfleadership. The definitive guide to personal excellence*. Thousand Oaks: Sage.
- Rasmussen, J. (1986). *Information processing and human-machine interaction. An approach to cognitive engineering*. New York: Elsevier.
- Reichheld, F. (2011). *The ultimate question 2.0: How net promoter companies thrive in a customer-driven world*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Sandmann, A. (2014). Lautes Denken–die Analyse von Denk-, Lern- und Problemlöseprozessen. *Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung* (179-188). Berlin, Heidelberg: Springer Spektrum.
- Schinzilarz, C. (2016). *Gerechtes Sprechen: ich sage, was ich meine. Das Kommunikationsmodell in der Anwendung* (2. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.
- Schinzilarz, C., & Friedli, C. (2018). *Humor in Coaching, Beratung und Training* (2. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.

- Schulze, H., Meissner, J., & Weichbrodt, J. (2014). Editorial der Gastherausgeber–Gestaltung mobil-flexibler Arbeit als Ressource für Gesundheit und Produktivität. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 3-10.
- Schüpbach, H. (2013). *Arbeits-und Organisationspsychologie*. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Sulzberger, M. (2020). Selbstmanagement als Erfolgsfaktor von Selbstorganisation. *Der Mensch in der Selbstorganisation* (99-122). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 230.
- Weichbrodt, J. (2017). *Das FlexWork Phasenmodell 2.0*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Weichbrodt, J., & Schulze, H. (2020). Homeoffice als Pandemie-Maßnahme - Herausforderungen und Chancen. In C. Benoy (Hrsg.), *COVID-19: Ein Virus nimmt Einfluss auf unsere Psyche. Einschätzungen und Maßnahmen aus psychologischer Perspektive* (S. 93–101). Stuttgart: Kohlhammer.
- Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A. & Welge, K. (2015). *Forschungsbericht „GeMobAU“: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen*. Forschungsbericht, 40 S. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Willms, J. & Weichbrodt, J. (2020). Mobiler, flexibler, selbstorganisierter – Führungstransformation als Voraussetzung für erfolgreichen Wandel. In O. Geramanis und S. Hutmacher (Hrsg.), *Der Mensch in der Selbstorganisation* (S. 161-175). Wiesbaden: Springer.