

Executive Summary

Selbstführungsstrategien im hybriden Modus:

Eine qualitative empirische Analyse des
Potenzials effektiver Selbstbeeinflussung
bei zeitlicher und örtlicher Flexibilität

Till Trefzger

Executive Summary

Selbstführungsstrategien im hybriden Modus: Eine qualitative empirische Analyse des Potenzials effektiver Selbstbeeinflussung bei zeitlicher und örtlicher Flexibilität

Einleitung

Die Entwicklung in Richtung hybrider Zusammenarbeit ist unumkehrbar und wurde durch die Covid-19-Pandemie weltweit vorangetrieben. Arbeiten im hybriden Modus bedeutet das Navigieren von zeitlicher und örtlicher Flexibilität, welches fundamentale Auswirkungen auf Mitarbeitende und Organisationen hat. Während die Wissenschaft zahlreiche positiven Effekte des Phänomens diskutiert, birgt es ebenfalls inhärente situations- und kontextabhängige Risiken. Herausforderungen entstehen auf einer prozessualen, strukturellen und kulturellen Ebene, was sich in Veränderungen der organisationalen Verbundenheit und Innovationskraft sowie der Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten widerspiegelt. Neue Führungsimpulse sind daher gefragt, um Risiken der hybriden Zusammenarbeit zu reduzieren und Potenziale zu realisieren.

Forschungsziele

Während die Forschung zur Selbstführung die Effekte des Konzepts im Modus der vollen Präsenz gut dokumentiert, geht sie bisher wenig auf ihr Potenzial bei anderen Formen der Zusammenarbeit ein. So beschreiben zwar Müller und Niessen, dass Selbstführung bei Teilzeit-Telearbeit insgesamt häufiger angewandt wird, Mander et al. wie Selbstführung zur Abgrenzung genutzt werden kann und Costantini und Weintraub wie das Konzept die Sinnhaftigkeit von Tätigkeiten im hybriden Kontext steigert. Dem aktuellen akademischen Diskurs fehlen aber Untersuchungen, die Ansatzmöglichkeiten, Effekte und Erfolgsfaktoren von Selbstführung bei hybrider Zusammenarbeit umfassend diskutieren. Die vorliegende Arbeit will diese Forschungslücke schliessen, woraus folgende Teilforschungsfrage resultiert: *1: Inwiefern verlangt der hybride Modus auf prozessualer, struktureller sowie kultureller Ebene neue Führungsimpulse und bietet Selbstführungsstrategien Ansatzmöglichkeiten?* Für die Formulierung von Handlungsempfehlungen ist ebenfalls die Dokumentation von Erfolgsfaktoren der Anwendung der Strategien entscheidend, was durch eine weitere Teilforschungsfrage im Forschungsansatz präzisiert wird: *2: Inwiefern erzielen Selbstführungsstrategien positive Effekte im hybriden Modus und welche Handlungsempfehlungen ergeben sich aus den Erfolgsfaktoren der Anwendung.*

Theoretischer Rahmen

Aufbauend auf eine lange Forschungstradition ist Selbstführung ein wirkmächtiges Konzept, das den Herausforderungen zeitlicher und örtlicher Flexibilität entgegengesetzt werden kann. Mitarbeitende werden durch Selbstführungsstrategien ermächtigt, sich selbst situations- und kontextabhängige Impulse zur Zielerreichung zu geben. Die Wurzeln der Selbstführung liegen, aufbauend auf die Sozialkognitiven Lerntheorie, in der Forschung zum Selbstmanagement und ihrem Ansatz der Selbstkontrolle. Während im Selbstmanagement ein Abgleich des eigenen Verhaltens mit externen Massstäben erfolgt, sind diese bei der Selbstführung Ausdruck innerer Prozesse und unabhängig von äusseren Einflüssen. In seiner letzten Ausprägung beschreibt Selbstführung eine „breite Palette von selbstbeeinflussenden Strategien“, deren Effekte es ermöglichen „individuelle[n] Leistungsanforderungen“ im modernen Arbeitsalltag gerecht zu werden (Furtner, 2017, S. 1, 35).

Methodik

Die gegenständliche Arbeit hat einen induktiven Ansatz mit qualitativer Methode und ist in drei Abschnitte unterteilt. Aufgrund des geringen Forschungsstandes ist ein exploratives Vorgehen bei der Erkenntnisgenerierung erforderlich. Zunächst findet eine theoretische Beurteilung des Potenzials von Selbstführung im hybriden Modus statt. Die theoretischen Ausführungen werden durch eine Studie ergänzt und empirisch bewertet. Dabei erfolgt eine Diskussion von neun Interviews nach der Methode der kritischen Ereignisse mit qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring. Der finale Abschnitt greift die theoretischen Ausführungen der Literaturarbeit auf und erweitert sie um die Ergebnisse der empirischen Arbeit. Die Potenziale und Limitationen von Selbstführung werden dabei auf prozessualer, struktureller und kultureller Ebene diskutiert und Handlungsempfehlungen formuliert.

Hauptergebnisse

Mittels neun Interviews nach der Methode der kritischen Ereignisse und einer anschließenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring zeigt die gegenständliche Arbeit, dass sich Selbstführung positiv auf Beschäftigte und ihre Organisationen auswirkt. Der Einsatz der Techniken hat mit Motivation, Vertrauen und Struktur drei unmittelbare Effekte, die insgesamt fünf mittelbare Implikationen haben. Durch ihre Förderung der intrinsischen Motivation erhöht Selbstführung die Innovationskraft der Mitarbeitenden und fördert die Arbeitszufriedenheit. Damit kann auf strukturelle und kulturelle Herausforderungen der hybriden Zusammenarbeit reagiert werden. Des Weiteren formt effektive Selbstbeeinflussung eine Vertrauensbasis zwischen den Beschäftigten. Durch Selbstkontrolle lässt sich diese mittelbar zu tiefer organisationaler Verbundenheit ausbauen, was Beschäftigte den prozessualen Herausforderungen und der Erosion von Unternehmenskultur im hybriden Modus entgegensetzen. Der unmittelbare Effekt der Struktur bewirkt eine Abgrenzung der Angestellten auf individueller, organisationaler und emotionaler Ebene und fördert die Effizienz. Neben positiven prozessualen Implikationen ermächtigt dieser Effekt der Selbstführung, sich Überwachung im hybriden Modus widersetzen und individuelle Integrität zu wahren. Aus der Analyse gehen systemische und aktivierende Erfolgsfaktoren von Selbstführung hervor. Autonomie und empowernde Führung sorgen für grundsätzliche Ansatzmöglichkeiten der Techniken. Während Autonomie den Freiraum zur Integration effektiver Selbstbeeinflussung in den hybriden Arbeitsalltag lässt, bietet empowernde Führung Mitarbeitenden die notwendige Unterstützung bei der Kultivierung der Strategien. Die aktivierenden Erfolgsfaktoren Erfahrung sowie Trainings & Coachings bewirken, dass Selbstführungstechniken in einer konkreten Situation zur Anwendung kommen.

Bedeutung & Praxisrelevanz

Aufgrund der positiven Effekte von effektiver Selbstbeeinflussung, ist die Förderung des Einsatzes von Selbstführungsstrategien übergeordnete Handlungsempfehlung an Führungskräfte. Mitarbeitenden müssen mit ausreichend Autonomie systemisch zu zielgerichteter Selbstführung bei individuellen Herausforderungen im hybriden Modus befähigt werden. Ein empowernder Führungsstil muss Mitarbeitende beim Aufbau ihrer Selbstführungskompetenz Unterstützung bieten und Überwachung verhindern. Zum Beispiel haben Vorgesetzte im Rahmen von Trainings & Coachings die Möglichkeit, den Beschäftigten Visionen und Leitlinien zur Anwendung von Selbstführungsstrategien zu vermitteln. Insbesondere im hybriden Modus, der durch eine Disruption der Unternehmenskultur gekennzeichnet ist, müssen Führungskräfte durch Inspiration Selbstführungskompetenz fördern. Die Arbeit stellt das hohe Potenzial von Selbstführung im hybriden Modus fest. Im Kontext einer kontinuierlich veränderten Zusammenarbeit ergänzt die vorliegende Studie den akademischen Diskurs zu Selbstführung bei hybrider Zusammenarbeit. Dabei beschreibt sie erstmalig detailliert Ansatzmöglichkeiten, Effekte und Erfolgsfaktoren effektiver Selbstbeeinflussung.

Limitationen

Es bestehen Einschränkungen aufgrund des gewählten qualitativen empirischen Forschungsansatzes. Die Stichprobengröße von neun Gesprächen begrenzt die Validität der durchgeführten Studie, wenngleich durch den Ex-Post-Fragebogen auf Verzerrungen kontrolliert wurde. Weitere Limitationen verursacht die Wahl der Methode der kritischen Ereignisse. Um einen Priming-Effekt zu vermeiden, wurde bewusst auf eine klare Definition von Selbstführung verzichtet und nur auf Nachfrage der Interviewten eine allgemeine Charakterisierung des Konzepts gegeben. Dieses Vorgehen hat die Generierung unvorhergesehener Erkenntnisse ermöglicht, aber möglicherweise auch Missdeutungen des Konzepts verursacht. Der Mehrwert der gegenständlichen Forschung liegt nicht in der repräsentativen Analyse objektiver Kausalzusammenhänge, sondern in der explorativen Charakterisierung des Potenzials der Selbstführung im hybriden Modus.

Abschluss

Hybride Zusammenarbeit stellt Mitarbeitende und Organisationen vor bedeutende Herausforderungen. Die vorliegende Arbeit dokumentiert innovativ und vielschichtig, wie Mitarbeitende durch Selbstführungsstrategien den prozessualen, strukturellen und kulturellen Herausforderungen der neuen Arbeitswelt begegnen können. Eine Präsentation im Zuge des Umantis HR Student Award würde das Konzept der Selbstführung im hybriden Modus und die daraus resultierenden positiven Effekte einem breiten Publikum zugänglich machen.

Literaturliste

- Costantini, A., & Weintraub, J. (2022). The Benefits of Being Proactive While Working Remotely: Leveraging Self-Leadership and Job Crafting to Achieve Higher Work Engagement and Task Significance. *Frontiers in Psychology, 13*(833776). doi: 10.3389/fpsyg.2022.833776
- Edelbroek, R., Coun, M., Peters, P., & Blomme, R. J. (2023). Leadership in Hybrid Workplaces: A Win-Win for Work-Innovation and Work-Family Balance Through Work-Related Flow? In S. Bergum, P. Peters, & T. Vold (Hrsg.), *Virtual Management and the New Normal* (S. 243–265). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-06813-3_13
- Furtner, M. (2017). *Self-Leadership*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19141-2>
- Gall, S., & Wittenberg, J. (2021). *Erfolgreich führen in hybriden Arbeitswelten: Analog und digital -Roadmap für Führungskräfte*. Freiburg: Haufe Lexware. <https://doi.org/10.34157/9783648155578>
- Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L., & Brant, K. K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 94*(4), 890–923. <https://doi.org/10.1111/joop.12365>
- Kang, H., Song, M., & Li, Y. (2022). Self-Leadership and Innovative Behavior: Mediation of Informal Learning and Moderation of Social Capital. *Behavioral Sciences, 12*(11), 443. <https://doi.org/10.3390/bs12110443>
- Leroy, S., Schmidt, A. M., & Madjar, N. (2021). Working from home during COVID-19: A study of the interruption landscape. *Journal of Applied Psychology, 106*(10), 1448–1465. <https://doi.org/10.1037/apl0000972>
- Maden-Eyiusta, C., & Alparslan, S. E. (2022). Captain or deckhand? The impact of self-leadership on employees' work role performance under remote work. *Frontiers in Psychology, 13*, 988105. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.988105>
- Müller, T., & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior, 40*(8), 883–898. <https://doi.org/10.1002/job.2371>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology, 70*(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>