

## Arbeiten im Home-Office – Selbstführung als Schlüssel zum Erfolg

*Kompetenzen der Selbstführung stehen mit Leistung, Zufriedenheit und Identifikation mit der Arbeit in engem Zusammenhang – vor allem in flexiblen Arbeitsstrukturen. Erfahren Sie in diesem Bericht, wie Sie Selbstführung im Home-Office erfolgreich praktizieren können.*

Home-Office, Zoom-Meetings, hybride Arbeitsmodelle: Seit Beginn der COVID-19-Pandemie hat sich der Büroalltag für viele Arbeitnehmer verändert. Und auch in Zukunft werden virtuelles und hybrides Arbeiten, einer aktuellen Umfrage unter deutschen Führungskräften zufolge, nach Meinung von 95% der Befragten, unumgänglich sein [1]. Die neue Arbeitswelt bietet größere Flexibilität und Autonomie, aber auch weniger zeitliche und räumliche Strukturierung des Arbeitsalltags. Arbeitnehmer sind gefordert sich selbst stärker zu führen [2]. In diesem Bericht erfahren Sie mehr über die Bedeutung und Wirksamkeit von Selbstführung, und Sie erhalten wissenschaftlich fundierte und nützliche Tipps für ein selbstgeführtes erfolgreiches Arbeiten im Home-Office.

### Was Selbstführung bedeutet

Wenn Mitarbeiter ihre Gedanken, Gefühle und ihr Verhalten so beeinflussen und steuern können, dass sie eine höhere **Selbstmotivation** für ihre Arbeit erreichen, dann wird in der Fachliteratur von Selbstführung gesprochen [3]. Durch Ausrichtung der eigenen Aktivitäten auf die persönlichen Ziele, Werte und Interessen sind auch Arbeitsaufgaben erfolgreich zu be-

wältigen, die eher unangenehm und wenig motivierend sind [4,5]. Im Vergleich zur traditionellen Form des Führens, bei der Mitarbeiter durch externe Einflüsse wie Gehalt und Boni, oder Anweisungen und Feedback von einer Führungskraft, motiviert werden, steht bei der Selbstführung die Selbstmotivation als treibende Kraft im Fokus [3].

### Warum Selbstführung sinnvoll ist

Die Ergebnisse von zwei aktuellen **Meta-Analysen**, die mehr als 150 Einzelstudien zusammenfassen, belegen, dass Selbstführung sowohl für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte viele Vorteile bringt. Arbeitnehmer, die sich selbst führen, leisten bessere Arbeit, äußern kreativere Ideen und entwickeln innovativere Lösungen [3,6].

*Selbstführung führt zu gesteigerter Arbeitsleistung, höherer Kreativität und innovativeren Lösungen.*

Der bedeutsame positive Einfluss von Selbstführung auf Arbeitsleistungen wird dadurch erklärt, dass die Nutzung von Selbstführungsstrategien das Vertrauen

in die eigenen Fähigkeiten stärkt und die Wahrnehmung der eigenen **Selbstwirksamkeit** erhöht. Die dadurch ebenfalls erhöhte Selbstwirksamkeits-**Erwartung** führt dazu, dass sich Arbeitnehmer anspruchsvollere Leistungsziele setzen und mehr Anstrengung und Ausdauer bei der Zielverfolgung zeigen [3,6,7].

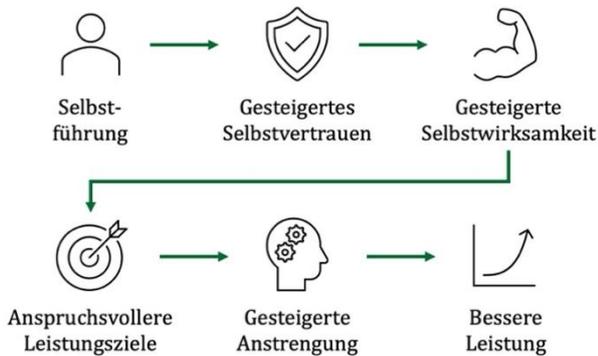


Abbildung 1. Wie Selbstführung Leistung beeinflusst

Darüber hinaus sind Mitarbeiter, die Selbstführung praktizieren, zufriedener mit ihrer Arbeit, und sie setzen sich am Arbeitsplatz stärker für die Erreichung der Unternehmensziele und die Umsetzung der Unternehmenswerte ein [3,6].

## Warum Selbstführung gerade im Home-Office erfolgreich ist

Aktuelle Forschungen deuten darauf hin, dass sich positive Effekte von Selbstführung vor allem dann zeigen, wenn Arbeitnehmer viele Gestaltungsfreiheiten in ihrer Arbeit wahrnehmen und Verantwortung für ihre Arbeitsergebnisse übernehmen können [2,8].

In einer kürzlich durchgeführten **Längsschnittstudie** unter 195 Teilzeit-Telearbeitern wurden Selbstführungsstrategien an Arbeitstagen im Home-Office öfter und intensiver angewendet als an Arbeitstagen im Büro. Durch den Wegfall zeitlicher und räumlicher Strukturen des Büroalltags im Home-Office lag die Gestaltung des Arbeitsplatzes, ein Teil der Aufgabenplanung, die Priorisierung und die Auswahl von Arbeitsaufgaben in den Händen der Arbeitnehmer selbst. Die Gestaltungsspielräume im Home-Office erforderten und ermöglichten ein erhöhtes Maß an Selbstführung. Dies führte, im Vergleich zu Büroarbeitstagen, auch zu einer höheren Zufriedenheit bei den Angestellten [2].

## Wie Sie Selbstführung erlernen können

In der Literatur werden drei verschiedene Gruppen von Strategien beschrieben, um sich erfolgreich selbst

zu führen: 1) Verhaltensorientierte Strategien, 2) Strategien für konstruktive Denkmuster und 3) natürliche Belohnungsstrategien. Bei gleichzeitiger Anwendung dieser drei Strategien verstärken sich deren positiven Effekte auf die Selbstführung [6].

### 1. Verhaltensorientierte Strategien

Verhaltensorientierte Strategien zielen darauf ab, unerwünschten Verhaltensweisen (z.B. Unterbrechungen durch Handyklingeln) zu kontrollieren und zu verändern [3,6]. Zunächst wird das eigene Arbeitsverhalten aufmerksam beobachtet, um leistungsmindernde Ereignisse zu ermitteln. So können unerwünschte Verhaltensweisen, aber auch persönliche Schwächen und Stärken erkannt werden. Auf Basis der Ergebnisse der Selbstbeobachtung lassen sich persönliche Ziele ableiten, um Verhaltensänderung anzuregen. Solche Ziele sollten kurzfristig umsetzbar, spezifisch und herausfordernd sein, um die erwünschten Soll-Zustände zu erreichen (z. B. „Auf mein still-geschaltetes Handy schaue ich nur alle 45 Minuten.“) [9]. Durch fortlaufende Verhaltensbeobachtungen können Sie Abweichungen bei der Umsetzung Ihrer selbst gesetzten Ziele besser erkennen [5,6].

#### Anwendungstipps – Verhaltensorientierte Strategien

- ✓ Nehmen Sie sich regelmäßig Zeit, Ihre Verhaltensmuster bewusst zu beobachten. Notieren Sie Ihre Beobachtungen. Welche Verhaltensweisen halten Sie von der Arbeit ab? Welche motivieren Sie? Welche sind Ihnen persönlich wichtig?
- ✓ Überlegen Sie sich, welche Ziele Sie mittel- bis langfristig erreichen wollen. Setzen Sie sich kurzfristige, spezifische Ziele, die die Erreichung der mittel- und langfristigen Ziele unterstützen [9].
- ✓ Finden Sie heraus, was Sie besonders motiviert und belohnt. Belohnen Sie sich selbst nach einer erfolgreichen Aufgabenbewältigung [5].
- ✓ Nutzen Sie Post-It, Bilder oder Memos an Ihrem Home-Office Arbeitsplatz, die Sie motivieren und an Ihre Ziele erinnern [5].

Um die Motivation für die Selbstbeobachtung und die Zielverfolgung im Arbeitsalltag aufrechtzuerhalten, können Strategien der Selbstbelohnung (ggf. auch Bestrafung) eingesetzt werden. Die Belohnung oder Bestrafung kann z. B. ein erholsames Bad am Feierabend

oder ein Verzicht auf eine Lieblingspeise umfassen. Übermäßige Selbstbestrafung oder Kritik wirkt mittelfristig demotivierend und leistungsmindernd [5]. Die Strategie der Selbsterinnerung (durch visuelle oder auditive Hinweise) unterstützt dabei, die selbst gesetzten Ziele im Arbeitsalltag nicht zu vergessen. Auch ist es hilfreich, sich selbst an die mittel- und langfristigen Folgen guter bzw. schlechter Leistung bzw. Zielerreichung zu erinnern [4,5,6].

## 2. Strategien für konstruktive Denkmuster

Möglicherweise ist Ihnen, angesichts sehr herausfordernder Arbeitsaufgaben, der Satz „Ich kann das sowieso nicht.“ schon öfter durch den Kopf gegangen. Mithilfe der Strategien für konstruktive Denkmuster werden solche oder ähnlich negative Gedanken ins Positive umgewandelt. Ziel ist es, durch positive Gedanken die Selbstmotivation aufrechtzuhalten und die Selbstwirksamkeitserwartung zu stärken [6].

### Anwendungstipps – Strategien für konstruktive Denkmuster

- ✓ Beobachten Sie im Stillen Ihre Gedanken oder führen Sie ein lautes Selbstgespräch. Identifizieren Sie dabei dysfunktionale und destruktive Gedanken (z.B. „Ich kann das sowieso nicht.“), und wandeln Sie diese in positive, konstruktive um (z. B. „Ich werde bei dieser Aufgabe viel lernen.“) [10].
- ✓ Stellen Sie sich Ihren eigenen zukünftigen Erfolg vor. Wie fühlt sich das projizierte Bild an? Nutzen Sie dieses Gefühl bei der nächsten Aufgabenbearbeitung [5,6,10].
- ✓ Ermutigen Sie sich vor der nächsten Aufgabenbearbeitung („Ja, ich kann das.“) und loben Sie sich nach einem erfolgreichen Ereignis („Ich habe das sehr gut gemacht.“) [10].

Schauen sie dafür zunächst auf Ihre aktuellen Denkmuster und identifizieren Sie dysfunktionale und irrationale Überzeugungen. Hierbei kann unter anderem das Führen von Selbstgesprächen hilfreich sein. Anschließend werden die identifizierten negativen Gedanken durch positive Gedanken wie Optimismus oder Hoffnung ersetzt [5], um die eigene Zielerreichung durch konstruktive Gedanken zu unterstützen. Um sich auf anstehende Aufgaben gedanklich vorzubereiten, hilft es zudem, positive Bilder oder erfolgreiche Leistungen mental zu visualisieren [5,6,10].

## 3. Natürliche Belohnungsstrategien

Vielleicht kennen Sie das Gefühl, wenn Ihnen eine Arbeitsaufgabe Spaß macht: Sie vergessen die Zeit um sich herum, sind fokussiert und gerade noch quälende Sorgen sind kurzzeitig verschwunden. Solche angenehmen oder freudigen Erfahrungen am Arbeitsplatz können mittels der Strategien der natürlichen Belohnung gezielt entdeckt und gefördert werden. Durch proaktive Gestaltung Ihres Arbeitsumfelds und durch die Art der Aufgabenerledigung können Sie für natürliche Belohnungen sorgen. Sie können Sie zum Beispiel kurze Online-Meetings mit Kollegen in den eigenen Home-Office-Arbeitsalltag einbauen, um Ideenaustausch und Perspektivenwechsel zu praktizieren. Auf diese Art können negative Aspekte der Arbeit etwas ausgeblendet und angenehme Aspekte hervorgehoben werden [4,5]. Zum anderen können Sie Ihre eigenen Gedanken stärker auf die erfreulichen Merkmale einer Arbeitsaufgabe oder Ihres Arbeitsalltags lenken. Ziel der Strategien der natürlichen Belohnung ist es, die wahrgenommene Selbstbestimmung und das Selbstwirksamkeitserleben bei der Ausführung Ihrer Arbeitstätigkeit zu erhöhen und dadurch die Freude an der Arbeit zu erhalten bzw. zu steigern [5].

### Anwendungstipps – Natürliche Belohnungsstrategien

- ✓ Bei welchen Arbeitsaufgaben vergeht Ihre Arbeitszeit gefühlt wie im Flug? Entdecken Sie diese Aufgaben und Aktivitäten und integrieren Sie sie bewusst in Ihren Arbeitsalltag [4].
- ✓ Welche (Teil-)Aufgaben und Erlebnisse in Ihrem Arbeitsalltag zaubern Ihnen ein Lächeln aufs Gesicht? Fokussieren Sie Ihre Gedanken stärker auf diese erfreulichen Aspekte Ihrer Arbeit [4,5].

## Fazit

Neue flexible Arbeitsmodelle sind häufig für den Wegfall von zeitlichen und räumlichen Strukturen in der Arbeitswelt verantwortlich. Arbeitnehmer haben damit zwar mehr Möglichkeiten zur freien Arbeitsgestaltung, aber bei Ihnen liegt auch eine höhere Eigenverantwortung, die gewünschten Arbeitsergebnisse zu erzielen. Selbstführungsstrategien können Ihnen dabei helfen, sich in solchen Situationen selbst zu steuern und Ihre Selbstmotivation zu stärken. Integrieren Sie Selbstführungsstrategien in Ihren Home-Office Alltag und erhöhen Sie dadurch Ihre Arbeitsleistung ebenso wie ihr Arbeitszufriedenheit und Ihre Identifikation mit Ihrer Arbeit.

## Erläuterungen

### Glossar

**Längsschnittstudie:** Forschungsmethode mit mehreren Messzeitpunkten pro Untersuchungsgegenstand zur Untersuchung von sozialen oder individuellen Entwicklungsprozessen.

**Meta-Analyse:** Eine Methode zur quantitativen Zusammenfassung der Ergebnisse aus mehreren Studien mit gleichem Untersuchungsgegenstand. Ziel einer Meta-Analyse ist es, den weltweiten Forschungsstand zu diesem Untersuchungsgegenstand systematisch herauszuarbeiten.

**Selbstmotivation:** Eine Form der Motivation, bei der sich eine Person aus ihrem eigenen inneren Antrieb heraus für die Ausübungen bestimmter Tätigkeiten begeistern kann, ohne dabei vorrangig von äußeren Antrieben beeinflusst zu sein.

**Selbstwirksamkeit:** Überzeugung einer Person, auch Herausforderungen und Extremsituationen aus eigener Kraft erfolgreich bewältigen zu können.

### Literatur

- [1] Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter. (2022). *Alpha Collaboration—Studie 2022. Führung im Umbruch: Perspektiven für die Zusammenarbeit in Zukunft*. IFIDZ.
- [2] 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>
- [3] 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>
- [4] Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review, 11*, 585–600. <https://doi.org/10.2307/258312>
- [5] Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology, 21*(4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- [6] Knotts, K., Houghton, J. D., Pearce, C. L., Chen, H., Stewart, G. L., & Manz, C. C. (2022). Leading from the inside out: A meta-analysis of how, when, and why self-leadership affects individual outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 31*(2), 273–291. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953988>
- [7] Bandura, A., & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology, 45*(5), 1017–1028. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.5.1017>
- [8] Ho, J., & Nesbit, P. L. (2014). Self-Leadership in a Chinese Context: Work Outcomes and the Moderating Role of Job Autonomy. *Group & Organization Management, 39*(4), 389–415. <https://doi.org/10.1177/1059601114539389>
- [9] Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 212–247. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90021-K](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90021-K)
- [10] Neck, C. P., & Manz, C. C. (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior, 13*(7), 681–699. <https://doi.org/10.1002/job.4030130705>

## Autorin

Janna Hämpke, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

## Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department Psychologie  
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München  
Titelgrafik: © Kelly Sikkema - unsplash.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Hämpke, J. (2023). Arbeiten im Home-Office – Selbstführung als Schlüssel zum Erfolg. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (41). Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

*Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.*

*Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.*

*Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.*

### Kontakt:

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department Psychologie  
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
Leopoldstraße 13  
80802 München

[brodbeck@psy.lmu.de](mailto:brodbeck@psy.lmu.de)  
[www.evidenzbasiertesmanagement.de](http://www.evidenzbasiertesmanagement.de)

