
Gesunde Führung

von

Nicole Sommer

Am alten Königsweg 24, 01816 Bad Gottleuba

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	4
1. Einleitung	5
1.1. Problemstellung	6
1.2. Zielsetzung	7
1.3. Aufbau der Arbeit	7
2. Theoretische Grundlagen	7
2.1. Definitionsannäherung Führung	8
2.1.1. Führungskompetenzen	9
2.1.2. Führungsverhalten	10
2.2. Definition von Gesundheit und Stress	11
2.2.1. Stressoren und Stressreaktionen	12
2.2.2. Gesundheitsförderung und Wohlbefinden	13
2.2.3. Konzept der Salutogenese nach Antonovsky	14
2.2.4. gesundheitsförderliche Selbstführung	15
3. Methodenteil	17
3.1. Kategorienbildung	18
3.2. kurze Fallzusammenfassung	19
4. Auswertung der Inhaltsanalyse	20
4.1. Auswertung der Hauptkategorien	20
5. Ergebnisinterpretation	24
5.1. Reflexion der Gütekriterien qualitativer Forschung	24
5.2. Interpretation der Ergebnisse	25
5.3. Relevanz für die Praxis	26
5.4. Fazit und Ausblick	26
Literatur- und Quellenverzeichnis	27
Anhang	29

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
S.	Seite
sog.	sogenannte
u.	und
u. a.	unter anderem
z. B.	zum Beispiel
zw.	zwischen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Problemstellung

Abbildung 2: Bedeutung von Gesundheit und deren Wertstellung

1. Einleitung

Die Beanspruchungen und Belastungen von Führungskräften im Arbeitsalltag haben sich im Zeitverlauf verändert. Aspekte wie bspw. die Digitalisierung, Globalisierung, Prozessoptimierungen sowie ein steigender Wettbewerbsdruck stellen Mitarbeiter und Führende vor große Herausforderungen. Besonders Führungskräfte der mittleren Führungsebene sind einem erheblichen Druck seitens der unterstellten Mitarbeiter*innen sowie der oberen Hierarchieebenen ausgesetzt. Das dabei auftretende Spannungsfeld zwischen Erfolgs- und Humanverantwortung stellt Führende vor große Herausforderungen. Ebenso führen eine unausgewogene Balance zwischen Berufs- und Privatleben sowie unklarer Rollenanforderungen zu weiteren persönlichen Konflikten. Hinzukommen u. a. Ad-hoc-Entscheidungen in Verbindung mit unzureichenden Informationen, groß angelegte Transformationsprozesse, Überforderung aufgrund komplexer Aufgabenstellungen und Schwierigkeiten im Umgang mit Vorgesetzten und Beschäftigten.¹ Führungskräfte erleben demnach einen erheblichen Leistungs-, Zeit- und Termindruck und müssen in der Lage sein mit einer ständigen Erreichbarkeit und einer zunehmenden Arbeitsverdichtung umgehen zu können.²

Gemäß einer Studie der Bertelsmann Stiftung fühlen sich immer mehr Führungskräfte belastet und sind verunsichert. Dabei leiden insbesondere Führende der Generation Y und X unter einer mangelnden Klarheit, bürokratischer Prozesse sowie einer negativen Wahrnehmung ihrer Mitarbeiter*innen.³ Diese Arbeitsbedingungen wirken sich zunehmend auf das Wohlbefinden und die Gesundheit von Führungskräften aus. Bei einer stärkeren Belastungssituation können psychosomatische Beschwerden wie bspw. Verdauungsprobleme, Kopfschmerzen, Schlafstörung oder auch Erschöpfungszustände auftreten.⁴ Halten derartige Beanspruchungen und Belastungen über einem längeren Zeitraum an können zudem chronische körperliche und psychische Erkrankungen die Folge sein.⁵ Es gilt somit gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen zu schaffen sowie Führungskräfte mit entsprechenden Ressourcen auszustatten die ungesunden Arbeitsbedingungen entgegenwirken. Im Rahmen dieser Arbeit wird das Thema gesunde Selbstführung von Führungskräften eine wesentliche Bedeutung einnehmen. Dabei spielt die Balance zwischen Stressfaktoren und Ressourcen eine entscheidende Rolle.

¹ Vgl. DGUV (2014): S. 18

² Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2021): S. 1-2

³ Vgl. Bertelsmann Stiftung (2020): S. 1-7

⁴ Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2021): S. 1-2

⁵ Vgl. DGUV (2014): S. 21

1.1. Problemstellung

Die gesundheitsbelastenden Faktoren von Führungskräften wirken sich unmittelbar auf die Ausübung ihrer Aufgaben, das Wohlbefinden und Selbstwertgefühl aus. Zudem bleibt der Umgang mit ihrer eigenen Gesundheit bei den Mitarbeiter*innen nicht unbeachtet. Geführte nehmen durchaus wahr wann ein Führender gestresst ist und sich nicht mit der eigenen Gesundheit auseinandersetzt. Dabei übernimmt eine Führungskraft eine Vorbildfunktion und gibt Impulse für das Verhalten von Beschäftigten. Eine gesundheitsfördernde Selbstführung sowie eine kontinuierliche, transparente Bewältigung aller anstehenden Aufgaben und Tätigkeiten können sich in diesem Zusammenhang auch positiv auf die Rahmen- und Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter*innen auswirken. Zudem beinhaltet eine gesunde Selbstführung u. a. Aspekte wie Achtsamkeit, Selbstwirksamkeit und zeigt den Stellenwert der persönlichen Gesundheit im Gegensatz zu anderen Werten auf. Führungskräfte sollten sich demnach frühzeitig mit der Thematik auseinandersetzen, um zukünftig bei ihren Entscheidungen und Handlungen gesundheitsfördernde Aspekte zu berücksichtigen und ihre eigene Gesundheit zu erhalten. Nachfolgende Abbildung soll die Problemstellung noch einmal verdeutlichen.

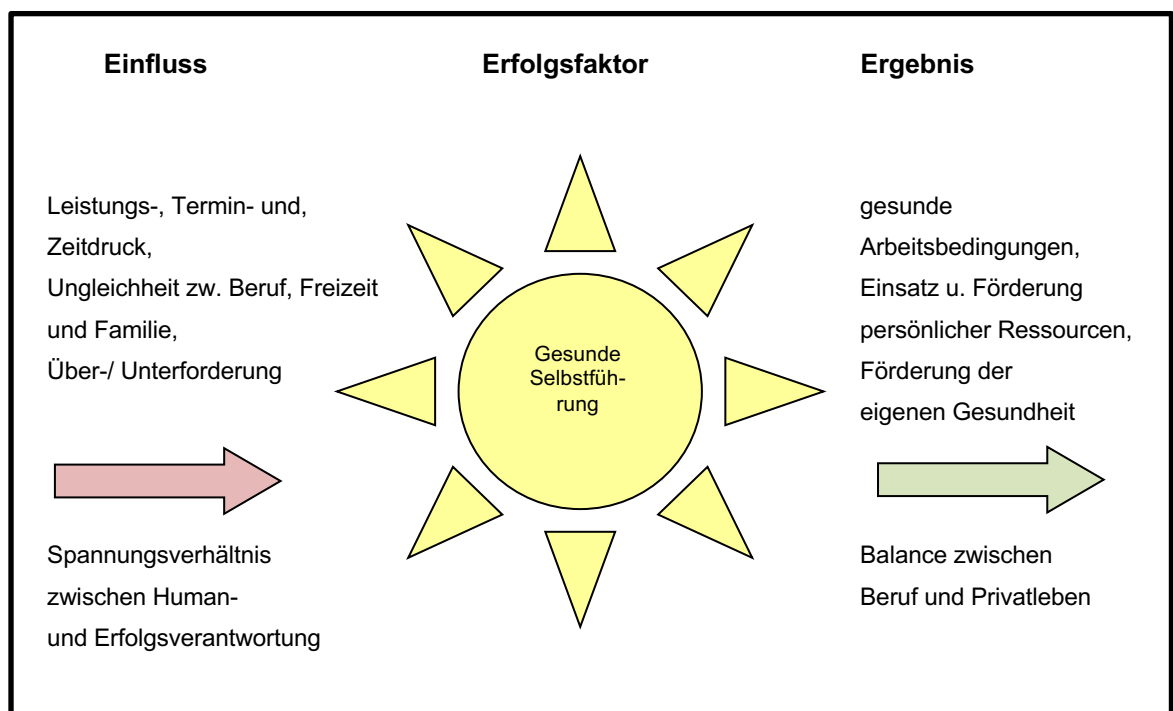


Abbildung 1: Problemstellung (Quelle: Eigene Darstellung)

1.2 Zielsetzung

Im Rahmen dieser Facharbeit erfolgt eine qualitativ inhaltlich strukturierte Inhaltsanalyse der Textquelle: „Gesunde Selbstführung: Wege aus dem Stress“. Die sich hieraus ergebende Forschungsfrage lautet: „Welchen Belastungsfaktoren ist eine Führungskraft in ihrem Alltag ausgesetzt und welche gesundheitsfördernden Aspekte können dem entgegenwirken?“

1.3 Aufbau der Arbeit

Zu Beginn dieser Arbeit erfolgt analog zur vorliegenden Textquelle eine Definition der Thematik Führung. Anschließend werden insbesondere die wichtigsten Führungskompetenzen sowie das Führungsverhalten dargestellt. Darauf aufbauend wird auf die Thematik Gesundheit und Stress bezogen auf die Führungsaufgabe betrachtet. Schwerpunktmäßig werden hierbei die Stressoren und Stressreaktionen einer Führungskraft dargestellt. Weiterhin werden die Gesundheitsförderung und das Wohlbefinden einer Führungskraft entsprechend aufgezeigt. In diesem Zusammenhang erfolgt ebenso eine Darstellung des Konzeptes der Salutogenese nach Antonovsky sowie Aspekte einer gesundheitsförderlichen Selbstführung. Dies ist wichtig, um ein einheitliches Verständnis zur Textquelle herzustellen und die Thematik gesunde Selbstführung aus verschiedenen Seiten zu betrachten. Im Anschluss werden aus dem theoretischen Teil entsprechende Leitfragen abgeleitet, nach denen im Methodenteil eine Auswertung der Textquelle erfolgt. Hierbei wird das Vorgehen einer qualitativen inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse dargestellt und insbesondere die Kategorienbildung durchgeführt. Im Weiteren wird die Textquelle inhaltsanalytisch ausgewertet sowie die Ergebnisse dargestellt. Anschließend erfolgt eine Reflexion der Gütekriterien qualitativer Forschung. Die Ergebnisse werden interpretiert und eine praktische Relevanz für die Praxis abgeleitet. Abschließend wird ein Fazit gezogen.

2. Theoretische Grundlagen

Die Frage nach einer gesunden Führung wird in der Fachliteratur sowie in medialen Berichten seit vielen Jahren umfangreich diskutiert. Gegenwärtig gewinnt die Thematik zunehmend an Bedeutung, da krankheitsbedingte Fehltage und steigende Fluktuation in Unternehmen erhebliche Kosten verursachen.

Auch der Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte sowie einer längeren Lebensarbeitszeit von Beschäftigten sind Veränderungen die im Zusammenhang gesunder Führung eine wichtige Rolle spielen.⁶ Im Folgenden wird zunächst auf die Thematik Führung eingegangen, um ein einheitliches Verständnis für die weiteren Ausführungen zu schaffen.

2.1. Definitionsannäherung Führung

In der Führungsforschung insbesondere im Bereich der Wirtschaftspsychologie finden sich zahlreiche Definitionen und Ergebnisse in Bezug auf die Thematik Führung. Dabei werden Differenzierungen u. a. in Richtung einer formalen Ausübung von teilweise wechselseitigem Einfluss, einer Kommunikation, einer Prozessinteraktion, einer Zielerreichung oder auch der Erzeugung von Leistung, vorgenommen.⁷ Diese umfangreichen Perspektiven können im Rahmen dieser Arbeit nicht vollumfänglich wiedergegeben werden. Demnach wird in der folgenden Begriffsbestimmung die Personal- bzw. Mitarbeiterführung im Fokus der Betrachtung stehen. Führung sieht im klassischen Sinne vor, dass ein Führender mit einem oder mehreren Geführten in einer sozialen Interaktions- bzw. Kommunikationsbeziehung steht. Führung ist auf einem kommunikativen Prozess ausgelegt mit dem Ziel das Verhalten von Mitarbeiter*innen zu beeinflussen. Der Führende steuert, lenkt und manipuliert demnach das Verhalten also Denken und Handeln der Geführten, um damit ein bestimmtes Ziel zu erreichen. So kann im Rahmen des Führungsprozesses das Verhalten der Mitarbeiter*innen so beeinflusst werden, dass die personale Arbeitsleistung erbracht und im besten Fall gesteigert wird, um dem organisationalen Erfolg zu dienen.⁸ Führung wird demzufolge wie folgt definiert:

„Personal- oder Mitarbeiterführung ist der Interaktionsprozess in einem Unternehmen, bei dem eine Führungskraft das Handeln, Denken und Fühlen der Mitarbeiter in ihrem Verantwortungsbereich (Arbeitsgruppe, Abteilung usw.) im Hinblick auf die gemeinsame Erreichung von Unternehmenszielen bzw. die für den Verantwortungsbereich damit zusammenhängenden Zielen zu beeinflussen und zu steuern versucht.“ (Lieber, 2011, S. 5).

⁶ Vgl. Häfner, A., Pinneker, L., Hartmann-Pinneker, J. (2019): S. 2-4

⁷ Vgl. Weibler, J. (2016): S. 21

⁸ Vgl. Kuhn, T., Weibler, J. (2012): S. 16-17

Es wird hierbei deutlich, dass insbesondere die Verhaltensbeeinflussung eine bedeutende Rolle im Rahmen der Führung einnimmt. In diesem Zusammenhang können Determinanten des Verhaltens in die Kriterien des Könnens (Qualifizierung), des Wollens (Motivation), des sozialen Dürfens oder Sollens (Werte und Normen) und des situativen Ermöglichens (von Rosenstiel, 2000, S. 49) unterschieden werden. Dabei spielt auch die Akzeptanz der Führungskraft bei den Geführten eine wesentliche Rolle. Letztlich definieren Mitarbeiter*innen ob und in welchem Ausmaß eine Person als Führungskraft betrachtet wird. Dies baut auf einem Verhaltensprozess auf und entscheidet inwieweit eine Führungsperson anerkannt oder nur als Vorgesetzter im Rahmen eines organisationspezifischen Direktions- und Delegationsrechts betrachtet wird.⁹ Hierfür werden entsprechende Kompetenzen und Verhaltensweisen einer Führungskraft als bedeutend angesehen und werden im Folgenden näher betrachtet.

2.1.1. Führungskompetenzen

Führungskräfte übernehmen in ihrer Rolle Verantwortung für ihre Mitarbeiter*innen sowie für zahlreiche Managementaufgaben. Sie müssen bspw. Unternehmensziele gemeinsam mit ihrem Team erreichen, ein vertrauensvolles und faires Arbeitsklima aufbauen, Mitarbeiterpotenziale entwickeln, in unterschiedliche Ebenen kommunizieren und dabei die persönlichen Werte und Einstellungen sicher vertreten können.¹⁰ Um diese Vielzahl an Herausforderungen zu meistern bedarf es einer Handlungskompetenz welche sich aus persönlicher und sozialer Kompetenzen sowie einer Methoden- und Fachkompetenz.

Unter den **persönlichen Kompetenzen** können Fähigkeiten subsummiert werden, die eine Person befähigen ihr Berufs- und Privatleben zu gestalten sowie weiterzuentwickeln und für andere Menschen Verantwortung zu übernehmen. Darunter zählen u. a. Selbstführung und -reflexion, Zielorientierung, Veränderungs- und Einsatzbereitschaft, Flexibilität sowie Verantwortungsbewusstsein. Die **sozialen Kompetenzen** stellen eine wichtige Voraussetzung im Hinblick auf die Mitarbeiterführung dar und ermöglichen es Ziele mit geringem Ressourceneinsatz zu erreichen.¹¹ Ebenso spielen Kooperationsbereitschaft, Empathie sowie Durchsetzungs-, Konflikt- und Teamfähigkeit eine wichtige Rolle.¹²

⁹ Vgl. Weibler, J. (2016): S. 22-25

¹⁰ Vgl. Pastoors, S., Becker, J. H., Ebert, H., Auge, M. (2019): S. 32

¹¹ Vgl. Pastoors, S., Becker, J. H., Ebert, H., Auge, M. (2019): S. 32-38

¹² Vgl. von der Linde, B., von der Heyde, A. (2010): S. 12-20

Die **Methodenkompetenz** umfasst hingegen Fähigkeiten wie bspw. persönliche Arbeitstechniken, Selbstorganisation und -kontrolle, der Umgang mit Informationen und digitalen Medien sowie die Zielplanung und -umsetzung.¹³ Im Hinblick auf die **Fachkompetenz** wird eine Fachexpertise gesehen wonach Wissensbereiche u. a. über Führungskonzepte und -instrumente, Regeln, Standards sowie Kenntnisse über Produkte, Prozesse, Branchen im Vordergrund stehen.¹⁴

2.1.2. Führungsverhalten

Das Führungsverhalten ist von der individuellen Situation sowie bspw. von persönlichen Merkmalen der Beschäftigten und der Führungskraft, der Aufgabenstellung, hierarchischen Strukturen sowie gesellschaftlichen Normen und Werten abhängig. Zudem tragen Führungskräfte deutlich mehr Verantwortung, arbeiten länger als ihre unterstellten Mitarbeiter*innen und müssen mehr Drucksituationen kompensieren. Sie arbeiten in einer komplexen Umwelt und sind gezwungen Entscheidungen zu treffen die auf unvollständigen Informationen und unsicheren Entwicklungen beruhen.¹⁵ Dabei übernehmen Führungskräfte eine Vorbildfunktion und werden von ihren Geführten bezogen auf ihr Tun und Handeln regelmäßig beobachtet bzw. bewertet. All diese Aspekte beeinflussen das Führungsverhalten. Beispielhaft sollen im Rahmen dieser Arbeit das mitarbeiterorientierte, aufgabenorientierte sowie transformationale Führungsverhalten betrachtet werden. Eine mitarbeiterorientierte Führung ist u. a. geprägt von Vertrauen, Freundlichkeit und der Achtung von Mitarbeiter*innen. Es wird Rücksicht auf die persönlichen Bedürfnisse der Beschäftigten genommen und dabei auch auf das Wohlergehen geachtet. Bei einem aufgabenorientierten Führungsverhalten stehen die Ziele einer Organisation im Vordergrund. Der Fokus liegt zudem auf der Aktivierung und Kontrolle der Geführten im Sinne der Aufgabenerledigung. Bei der transformationalen Führung soll die Einstellung zur Arbeit verändert und der Tätigkeit bzw. Aufgabe einen tieferen Sinn gegeben werden. Es wird an den Zielen, Einstellungen, Werten und Wünschen der Mitarbeiter*innen angesetzt und versucht diese zu entwickeln bzw. auf eine höhere Stufe zu transformieren.¹⁶ Dabei wird deutlich wie sehr Führungskräfte im Alltag gefordert werden und die Arbeitsaufgaben sehr komplex sein können.

¹³ Vgl. Lippmann, E., Pfister, A., Jörg, U. (2019): S. 198

¹⁴ Vgl. Felfe, J., Franke, F. (2014): S. 16

¹⁵ Vgl. Eidenschink, K. (2001): S. 32

¹⁶ Vgl. Nerdinger, F. W., Blickle, G., Schaper, N. (2019): S. 97-103

Dies kann schnell zu einer Überforderung führen und Verhaltensmuster hervorrufen, die oft auch negativ bzw. destruktiv wirken.¹⁷ Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage was eine Führungskraft benötigt, um gut mit Stress umzugehen und dabei gesund zu bleiben.

2.2. Definition von Gesundheit und Stress

Unter dem Begriff **Gesundheit** finden sich in der Fachliteratur vielschichtige Diskussionen. Bezogen auf die medizinische Deutung kann Gesundheit als körperlicher und psychischer Zustand beschrieben werden, wonach der Mensch relativ frei von Krankheit, Beschwerden und Gebrechen ist. Darüber hinaus wird in diesem Zusammenhang ein vollständiges körperliches, geistiges und soziales Wohlbefinden verstanden.¹⁸ Im Rahmen des medizinischen Verständnisses spielen die körperliche und psychische Funktionsfähigkeit auch bezogen auf die beruflichen Anforderungen eine wesentliche Rolle. Aus der subjektiven Betrachtung heraus, ist der erlebte Gesundheitszustand eng verbunden mit einem Wohlbefinden und der Krankheitsvermeidung. Die integrative Betrachtungsweise sieht den Menschen in einer Balance zwischen den somatischen, psychischen und sozialen Bewertungen sowie einem Wechselverhältnis zur Umwelt. Dabei werden externe Regulationskompetenzen bezogen auf die Umwelt, selbstregulierende Kompetenzen hinsichtlich der Selbstkontrolle und Selbstentwicklung sowie das Sinnerleben im Sinne einer Werthaltung und einem Bedeutungserleben unterschieden.¹⁹ Die Thematik **Stress** ist aus wissenschaftlicher Sicht neutral zu betrachten. Die Erklärungsansätze von Stress sind sehr vielfältig und können nicht vollumfänglich wiedergegeben werden. Im Rahmen dieser Arbeit wird Stress demnach wie folgt definiert:

„Stress ist ein subjektiver, intensiver, unangenehmer Spannungszustand, der aus der Befürchtung entsteht, dass eine stark aversive, subjektiv zeitlich nahe (oder bereits eingetretene), subjektiv lang andauernde Situation sehr wahrscheinlich nicht vollständig kontrollierbar ist, deren Vermeidung aber subjektiv wichtig erscheint.“ (Schaper, 2014, S. 519).

Im Zusammenhang mit arbeitsbedingtem Stress folgen psychische und physische Reaktionen auf Aspekte des Arbeitsinhalts, der Arbeitsorganisation und der Arbeitsumgebung.

¹⁷ Vgl. Schrör, T. (2021): S. 68

¹⁸ Vgl. Berth, H., Balck, F., Brähler, E. (2008): S. 177

¹⁹ Vgl. Berth, H., Balck, F., Brähler, E. (2008): S. 178-180

Inwieweit Stress sie als positiv oder negativ empfunden wird, hängt von der Person sowie der jeweiligen Situation ab. Grundsätzlich können zwei Arten von Stress unterschieden werden. Bei dem sog. Eustress werden Stressoren im Körper in einen Erregungszustand versetzt. Dies wird als herausfordernd und aktivierend empfunden und spornt zu einer höheren Leistung an. Der Distress wirkt demgegenüber eher hemmend. So wird eine stressige Situation in der Wahrnehmung der Person als nicht zu bewältigend gesehen.²⁰ Nachdem die Begriffe Gesundheit und Stress erläutert wurden, sollen nun in den folgenden Ausführungen die Stressoren und Stressreaktionen von Führungskräften sowie die Gesundheitsförderung und das Wohlbefinden betrachtet werden.

2.2.1. Stressoren und Stressreaktionen

Als Stressoren können interne wie externe Anforderungen an eine Person verstanden werden, die eine unangenehme, bedrohliche oder auch überfordernde Wirkung mit sich bringen. Auch hier kommt es auf das subjektive Empfinden eines Menschen an, ob der Stressor als Eustress oder Distress wahrgenommen wird. Die individuelle Bewertung der Stressoren hängt maßgeblich von persönlichen Erfahrungen, der psychischen und physischen Verfassung sowie des Vorhandenseins entsprechender Bewältigungsstrategien ab. Stressauslösend können dabei nahezu alle Situationen und Bedingungen sein, die ein Mensch als unangenehm empfindet.²¹ Gemäß dem transaktionalen Stressmodell nach Lazarus werden Stresssituationen als Wechselwirkung zwischen einer belastenden Situation und dem Handelnden verstanden. Dabei spielen Persönlichkeitsfaktoren und Gegebenheiten wie bspw. Überforderung, Ängstlichkeit oder auch Optimismus eine wesentliche Rolle.²² Ein dauerhafter, anhaltender Stress kann entsprechende Reaktionen des Organismus hervorrufen. Diese können auf kognitiver Ebene z. B. Ängste, Denkblockaden und Konzentrationsprobleme sein. Emotionale Reaktionen sind bspw. Depression, aggressives, reizbares Verhalten, eine erhöhte Suchtgefahr oder auch eine emotionale Verunsicherung. Körperliche Auswirkungen beziehen sich auf Verspannungen, übermäßiges Schwitzen, Schlafprobleme, Bluthochdruck, Rückenbeschwerden oder auch Verdauungsprobleme.²³ Es ist in diesem Zusammenhang wichtig, die eigenen Stressoren sowie deren Auswirkungen zu kennen und die notwendigen Verhaltensänderungen entsprechend anzugehen.

²⁰ Vgl. Reif, J. A. M., Spieß, E., Stadler, P. (2018): S. 10

²¹ Vgl. Spreiter, M. (2014): S. 58-59

²² Vgl. Rusch, S. (2019): S. 14-15

²³ Vgl. Spreiter, M. (2014): S. 59-60

Wird dies nicht berücksichtigt vermittelt eine Führungskraft seinen Mitarbeiter*innen, dass die Erhaltung und Förderung der Gesundheit nicht besonders wichtig ist und so Belastungen nicht hinreichend ernst genommen werden. Es braucht demnach ein gesundheitsförderndes Verhalten und Wohlbefinden, welches im Folgenden näher erläutert werden soll.

2.2.2. Gesundheitsförderung und Wohlbefinden

Damit eine Person in einer Führungsposition ein gesundheitsförderndes Verhalten umsetzen kann und hierbei auch ein Wohlbefinden in der Arbeitswelt erlebt, müssen verschiedene Grundbedürfnisse erfüllt werden. Dies kann mit Hilfe der Bedürfnisbefriedigung nach Bindung, Autonomie und Selbstwert erfolgen. Sie stehen jedoch in einem Spannungsverhältnis zueinander und sind in sich ambivalent.²⁴ Bezogen auf die Bindung ist es für Führungskräfte oft nicht einfach ein Gleichgewicht zwischen dem Nähebedürfnis sowie einer bewussten Distanz zu den Kolleg*innen zu finden. Führungskräfte erleben in ihrem Alltag zudem auf gleicher Hierarchieebene Unehrllichkeit sowie strategische und politische Konkurrenzsituationen. Dennoch müssen auch Führende lernen Distanz zu schaffen und sich z. B. bewusste Auszeiten nehmen, um nicht immer und überall erreichbar zu sein. Das Bedürfnis nach Autonomie ist ebenfalls konfliktbehaftet, da Führungskräfte die Interessen einer Organisation und deren Mitarbeiter*innen vertreten müssen und gleichzeitig diese teilweise nicht vollumfänglich mit ihren inneren Werten vertreten können. Hierbei ist es wichtig, sich über die eigene Rolle und Position bewusst zu sein sowie sich nicht von den Bewertungen anderer beeinflussen zu lassen.²⁵ Der Selbstwert einer Führungskraft bezieht sich auf das Bewusstsein im Hinblick ihrer Stärken.²⁶ Der Schlüssel zur Stärkung des Selbstwertes liegt u. a. darin, sich auch in anderen Lebensbereichen, außerhalb der Arbeitswelt, zu verwirklichen und Übertragungs- sowie Gegenübertragungsphänomene zu verstehen.²⁷

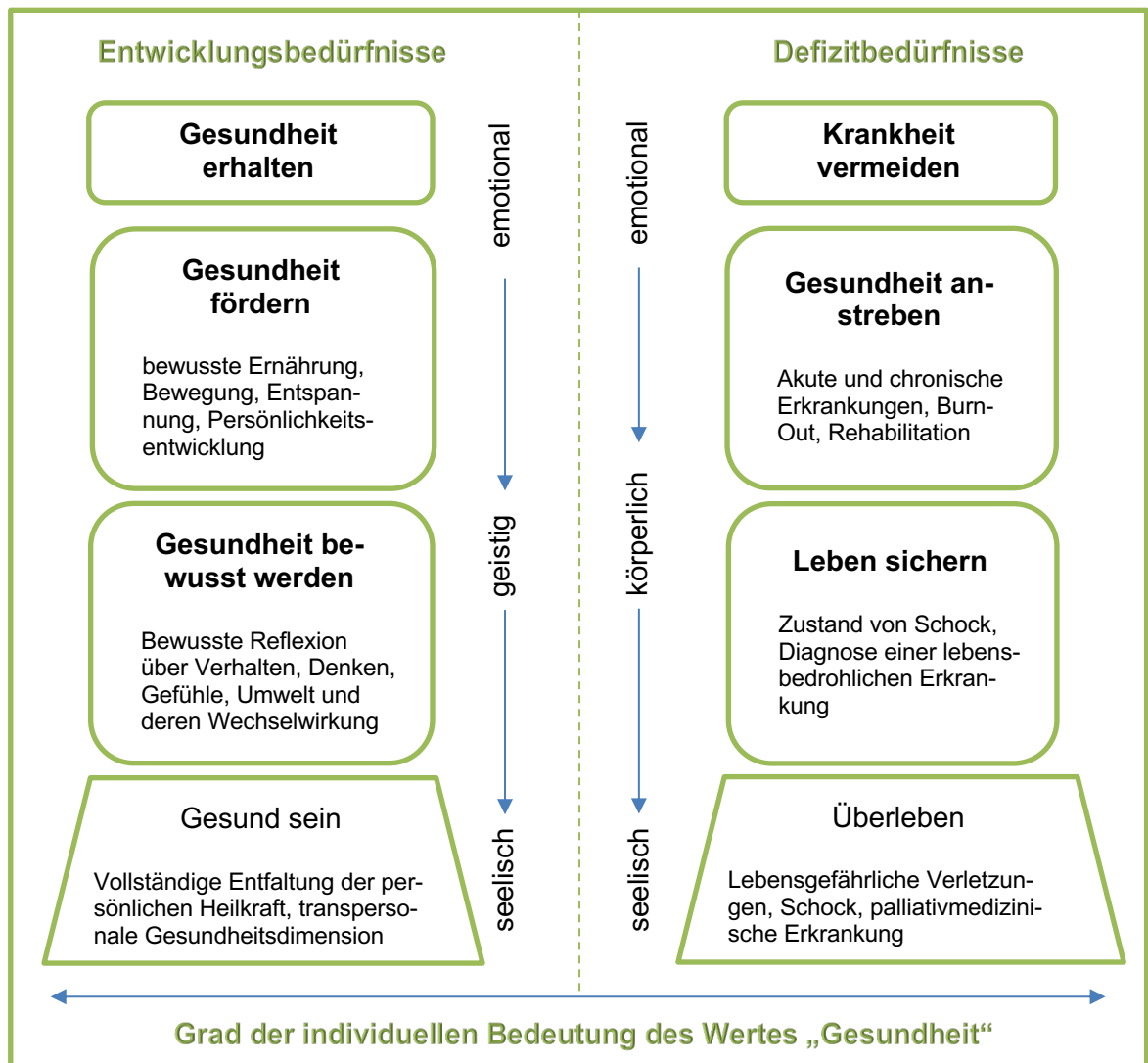
Gleichzeitig führen auch unterschiedliche Motivationen und Bedürfnisse zu einem gesundheitsförderlichen Verhalten. Die Bedeutung von Gesundheit und deren Wertstellung im Leben sind von individuellen Aspekten geprägt und sollen anhand nachfolgender Abbildung verdeutlicht werden.

²⁴ Vgl. Eidenschink, K. (2001): S. 33

²⁵ Vgl. Libicky-Mayerhofer, B. (2018): S. 32-34

²⁶ Vgl. Simon, J. (2020): S. 95

²⁷ Vgl. Libicky-Mayerhofer, B. (2018): S. 34



Quelle: Bedeutung von Gesundheit und deren Wertstellung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Leithoff, S., In: Wellensiek, 2011, S. 328)

2.2.3. Konzept der Salutogenese nach Antonovsky

Das Modell der Salutogenese betrachtet die Gesundheit und Krankheit als Kontinuum, wonach Menschen sich entweder in Richtung einer völligen Gesundheit, Zufriedenheit und eines Wohlbefindens oder in Richtung einer völligen Abwesenheit von Wohlbefinden und Gesundheit bewegen.²⁸ Die Salutogenese beschäftigt sich mit der Entstehung von Gesundheit und wie Menschen trotz Risiken und Stressoren gesund sind, bleiben oder werden. Dabei spielen die Ressourcen eines Menschen zur Bewältigung von Stressoren, Belastungen und Spannungszuständen eine wesentliche Rolle.

²⁸ Vgl. Reimann, S., Hammelstein, P. (2006): S. 14

Sofern Stressoren auf einen Menschen einwirken, werden physische sowie psychische Spannungszustände ausgelöst. Können diese Spannungszustände erfolgreich bewältigt werden, bewegt sich der Mensch hin zu einem positiven Kontinuum. Zur Bewältigung von derartigen Belastungssituationen werden Widerstandsressourcen benötigt. Auf der körperlich-konstitutionellen Ebene tragen Eigenschaften wie z. B. ein stabiler Körperbau sowie ein gutes Immunsystem zur Bewältigung von Stressoren bei. Die psychosoziale Ebene stellt Merkmale eines Menschen wie bspw. Wissen, Intelligenz, Selbstwertgefühl in den Vordergrund. Zudem wirken soziale und gesellschaftliche Merkmale wie soziale Bindungen, religiöse Überzeugungen sowie eine kulturelle und materielle Sicherheit auf die Ressourcen einer Person ein. Werden im Laufe des Lebens positive Erfahrungen im Hinblick auf die genannten Merkmale gesammelt, entwickelt sich ein Kohärenzgefühl.

Laut Antonovsky beschreibt das Kohärenzgefühl die Überzeugung und Zuversicht von Menschen ihr Leben mit einem Sinn zu erfüllen und es gut zu bewältigen sowie zu verstehen. Besonders in Stresssituationen wird darauf vertraut, dass interne und externe Einflüsse vorhersehbar und erklärbar sind sowie ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen, um diese Anforderungen zu begegnen. Die Kohärenzgefühle beinhalten die Verstehbarkeit, die Sinnhaftigkeit und die Handhabbarkeit. Die Verstehbarkeit beschreibt ein Gefühl, wonach das Leben strukturiert, kognitiv klar und durchschaubar ist. Die Sinnhaftigkeit definiert die Energie des Lebens und die sinnvolle Gestaltung dessen sowie den Einsatz von Leistung und Kraft für die Anforderungen die als wertvoll empfunden werden. Als Handhabbarkeit wird die Zuversicht verstanden, entsprechende Anforderungen und Belastungen im Leben zu bewältigen. Demnach können Menschen mit einem hohen Kohärenzgefühl alltägliche Situationen im Leben besser bewältigen und empfinden diese als weniger belastend. Werden jedoch Herausforderungen nicht bewältigt, wird Stress erlebt und kann gesundheitsschädliche Belastungszustände hervorrufen.²⁹ Die gesundheitsfördernde Selbstführung spielt dabei ebenso wichtige Rolle und wird im Folgenden näher dargestellt.

2.2.4. gesundheitsförderliche Selbstführung

Führungskräfte haben die Aufgabe nicht nur ihre Geführten, sondern auch sich selbst zu führen.³⁰ Dabei spielt die Selbstführung eine entscheidende Rolle und kann wie folgt interpretiert werden.

²⁹ Vgl. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (2020); Nitsch, S. (2016): S. 21-24

³⁰ Vgl. Roth, W. (2021): S. 37

„Selbstführung heißt, situativ die passenden Ressourcen, d. h. Persönlichkeitsfacetten, aus dem vorhandenen Potenzial-Pool meiner Persönlichkeit auszuwählen und darauf zu achten, dass die mitunter widerstreitenden inneren Persönlichkeitsanteile in einem guten Gleichgewicht sind. Gleichzeitig stellt Selbstführung den bewussten, annehmenden Umgang mit verborgenen, oft ängstlichen Facetten sicher.“ (Schrör, 2021, S. 68)

Demzufolge ist es wichtig, dass eine Führungskraft sich ihrer Stärken, Schwächen, Fähigkeiten und der entsprechenden Motivationslagen bewusst ist. Es geht gleichzeitig auch um die Selbsterkenntnis welche Verhaltensweisen und Prozesse aus einem unbewussten Automatismus heraus generiert werden. Wenn demzufolge eine Führungskraft ihr eigenes inneres System und dessen Zusammenhänge kennt, ist sie auch in der Lage mit Empathie und Klarheit ihr Führungswirken und -verhalten im vollen Umfang auszuschöpfen. Zur Umsetzung einer gelebten Selbstführung benötigt es drei Stufen, die sich unterscheiden in

- die Fähigkeit des Innehaltens, d. h. vor Alltagsentscheidungen und -handlungen zu sich selbst finden und Empfindungen des Körpers wahrnehmen sowie anschließend darauf zu reagieren
- die innere Verbundenheit mit allen Persönlichkeitsfacetten, bedeutet dass das Selbst aus einer neutralen Haltung heraus in Kontakt und Dialog mit den Befindlichkeiten und Gefühlen der beteiligten, inneren Facetten umgeht³¹
- das innere Gleichgewicht bei bewussten Entscheidungen, bedeutet alle Persönlichkeitsfacetten zu integrieren und gemeinsam eine wohlwollende, gleichberechtigte Entscheidung auszuhandeln.

Als verantwortungsvolle Führungskraft ist es wichtig Entscheidungen und Handlungen bewusst, frei und ausgeglichen zu treffen. In diesem Zusammenhang aber ebenso Gefühle, innere Empfindungen sowie Blockaden und Verhaltensmuster anzuerkennen und darauf zu reagieren.³² Aus der theoretischen Betrachtung ergeben sich folgende Leitfragen für den weiteren methodischen Abschnitt dieser Arbeit:

1. Wie können Führungskräfte psychische Beanspruchung und Stress bei sich selbst erkennen und darauf adäquat reagieren?
2. Welche Gesundheits- und Stresskompetenzen benötigt eine Führungskraft und wie können diese gestärkt bzw. gefördert werden?

³¹ Vgl. Schrör, T. (2021): S. 73-78

³² Vgl. Schrör, T. (2021): S. 79-80

3. Wie können Führungskräfte entsprechende Arbeitsbelastungen bewältigen aber auch ihrer Führungsrolle gerecht werden und dabei gesund bleiben?

3. Methodenteil

Im Methodenteil erfolgt nun die Auswertung der Daten und Analyse der Beiträge. Hierbei wird die Vorgehensweise der qualitativen Inhaltsanalyse sowie die Bildung des Kategorienschemas angewandt. Die Textquelle, die wissenschaftlichen Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil dieser Arbeit sowie die abgeleiteten Leitfragen werden die Basis hierfür darstellen. Mittels der qualitativen Inhaltsanalyse wird der Inhalt des vorliegenden Textmaterials systematisch analysiert und interpretiert. In diesem Zusammenhang wird das Material sukzessive und theoriegeleitet mit einem entsprechend entwickelten Kategoriensystem bearbeitet. Bezogen auf die Interpretation des Textes werden die Grundformen im Hinblick auf die Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung eingesetzt. Die Strukturierung kann in eine formale, inhaltliche, typisierende oder skalierende Strukturierung unterschieden werden. Die Durchführung einer inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse beinhaltet in der Regel einen Ablauf von sieben Phasen welche sich wie folgt darstellen.³³

- (1) Textbearbeitung und kurze Fallzusammenfassung
- (2) Bestimmung der Hauptkategorien
- (3) Codierung des Textes mit den Hauptkategorien
- (4) Zusammenstellen gleicher Hauptkategorien und codierten Textpassagen
- (5) Induktive Bestimmung von Subkategorien am Material
- (6) Zweiter Codierungsprozess am Material mit dem Kategoriensystem
- (7) Auswertung und Ergebnisdarstellung³⁴

Zu Beginn wird die Textquelle sorgfältig und wiederholt gelesen, so dass der Text inhaltlich verstanden und wiedergegeben werden kann. Dabei werden wichtige Textstellen markiert und Anmerkungen entsprechend notiert. Anschließend erfolgt eine kurze Fallzusammenfassung. Im nächsten Schritt werden die Hauptkategorien gebildet. Diese werden entweder anhand von Überschriften, der aufgeführten Leitfragen oder durch intensives Lesen herausgearbeitet. Jetzt kann das vorhandene Textmaterial codiert und anhand der Hauptkategorien bewertet werden.

³³ Vgl. Breitling, T. (2018): S. 35-36

³⁴ Vgl. Breitling, T. (2018): S. 37

Der Codierprozess beinhaltet die Zeilenweise Analyse der Textquelle und Zuordnung zu den gebildeten Hauptkategorien. Sofern Textabschnitte als nicht relevant bewertet werden, erfolgt keine Codierung. Wenn Textabschnitte mehreren Kategorien zugeordnet werden können, wird in diesem Fall auch mehrfach codiert. Es kann demnach zu Überschneidungen der Kategorien kommen. Im Anschluss werden die codierten Textstellen mit der gleichen Hauptkategorie zusammengebracht und entsprechende Subkategorien gebildet. Hierbei ist entscheidend, welche Themen von den Hauptkategorien abgeleitet werden können. Es gilt in diesem Zusammenhang das Prinzip der Überschaubarkeit und Sparsamkeit. Es folgt der zweite Codierprozess indem die Textquelle ein weiteres Mal vollständig bearbeitet wird. Dabei werden die codierten Hauptkategorien mit den gebildeten Subkategorien codiert. In diesem Kontext wird deutlich, ob in den ersten Phasen sorgfältig gearbeitet wurde oder eine Präzisierung bzw. Erweiterung der Haupt- und/oder Subkategorien erforderlich ist. Abschließend erfolgen die Auswertung und Ergebnisdarstellung.³⁵ Im Rahmen der Inhaltsanalyse der gewählten Textquelle wird die kategorienbasierte Auswertung angewandt.

3.1. Kategorienschema

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse kommt die Software MAXQDA zur Anwendung. Dabei wird die Textquelle entsprechend eingefügt und mit den gebildeten Hauptkategorien codiert. Im zweiten Schritt erfolgt die Codierung mit den Subkategorien. Im Programm MAXQDA wird ein neues Projekt angelegt und die Textquelle „Gesunde Selbstführung: Wege aus dem Stress“ importiert. Jedem Dokument können zusätzlich Memos hinzugefügt werden. So gehen wichtige Informationen nicht verloren. Nach dem Datenimport können die Textstellen codiert werden. Dabei erhält jede Hauptkategorie eine eigene Farbe. Für die aufgeführte Textquelle konnten folgende Hauptkategorien identifiziert werden: **Gesundheit, Stress, Beanspruchungen und Belastungen, Ressourcen** sowie **Gesunde Selbstführung**. Die hierzu passenden Subkategorien stellen sich wie folgt dar:

- Gesundheit: Gesundheitsziele, Dimensionen von Gesundheit
- Stress: Stressverstärker, Stressoren, Stressreaktionen
- Beanspruchungen und Belastungen: psychische Beanspruchung, psychische Belastungen

³⁵ Vgl. Breitling, T. (2018): S. 37-38

- Ressourcen: personenbezogene Ressourcen, bedingungsbezogene Ressourcen
- Gesunde Selbstführung: gesundheitsförderliche Führung, Selbstwirksamkeit

Das gesamte Schema wurde mittels der Software MAXQDA erarbeitet und befindet sich im Anhang dieser Arbeit. Im Zuge der Kategorienbildung stellt sich der Forscher grundsätzlich die Frage, was mit diesem Schritt genau erreicht werden soll. Bezogen auf die zu analysierende Textquelle wurden fünf Hauptkategorien identifiziert und jeweils zwei bis drei Subkategorien gebildet. Bei der Auswahl der Kategorien wurde darauf geachtet, dass diese ausreichend differenziert sind. Im Anschluss wurden die Definitionen mit den Ankerbeispielen erstellt. Bei der Erarbeitung der Ankerbeispiele wurde die Passung zu den Kategorien berücksichtigt, damit diese voneinander abgegrenzt werden können. Das Kategorienschema wird im Anhang dargestellt.

3.2. kurze Fallzusammenfassung

Bezogen auf die Textquelle „Gesunde Selbstführung: Wege aus dem Stress“ erfolgt nun eine kurze Fallzusammenfassung. Dabei wurde deutlich, dass Führungskräfte verschiedene Belastungen und Beanspruchungen in ihrem vielfältigen Arbeitsalltag erleben. Dabei können Aspekte wie bspw. eine hohe Arbeitsintensität, die Arbeitsmenge, Konflikte am Arbeitsplatz sowie ein akuter Zeitdruck einen negativen Einfluss auf das Wohlbefinden einer Führungskraft haben und zu einem unangenehmen Spannungszustand führen. Das Verhältnis zwischen Arbeit und Erholung gerät aus dem Gleichgewicht und wird als Stress empfunden. Ein dauerhafter anhaltender Stress ohne die Möglichkeit einer Regeneration kann krank machen. Die Folgen können sich auf kognitiver und emotionaler Ebene auswirken sowie vegetative und körperliche Symptome hervorrufen. Eine Überforderung oder Überlastung empfindet jeder Mensch dabei anders. In diesem Zusammenhang ist es wichtig die persönlichen und bedingungsbezogenen Stressoren zu kennen, um diese zu verringern. Um Stress zu vermeiden können Ressourcen eingesetzt werden und dabei helfen die Arbeitsziele zu erreichen, die Arbeitsanforderungen zu bewältigen, die persönliche Entwicklung zu fördern und die Gesundheit sowie das Wohlbefinden zu unterstützen. Eine gesunde Selbstführung ist dabei unerlässlich für die Förderung der eigenen Gesundheit und wirkt sich positiv auf die Vorbildwirkung einer Führungskraft aus. Aspekte wie die persönliche Gesundheitswertigkeit, die gesundheitsbezogene Achtsamkeit und Selbstwirksamkeit sowie das individuelle Gesundheitsverhalten können helfen Probleme im Alltag aktiv anzugehen und zu bewältigen.

Führungskräfte sollten sich demnach realistische Ziele setzen, eigene Belastungen reduzieren, Prioritäten setzen und sich regelmäßig selbst reflektieren.

4. Auswertung der Inhaltsanalyse

Bei der Auswertung der Inhaltsanalyse kommt die kategorienbasierte Variante entlang der Hauptthemen zur Anwendung. Dabei werden alle Hauptkategorien mit dem entsprechenden Inhalt aus der Textquelle erläutert und zusammengefasst. Somit entsteht ein umfassender Überblick hinsichtlich der Thematik aus der Textquelle.

4.1. Auswertung der Hauptkategorien

Hauptkategorie: Gesundheit

Im Rahmen der Hauptkategorie Gesundheit wird deutlich, dass die Arbeit als Einflussfaktor für die persönliche Gesundheit gesehen wird. Ebenso wird aufgezeigt was eine Führungskraft für sich selbst tun kann, um neben den zahlreichen Anforderungen im Führungsalltag bestehen zu können. Dabei spielen die eigenen Werte in Bezug auf die Gesundheit eine entscheidende Rolle. Werden Gesundheitswerte vernachlässigt, rücken andere Werte im Leben einer Führungskraft in der Priorität nach oben. Erhält die Gesundheit eine gleich- oder höherwertige Bedeutung werden Führungskräfte auch mehr in die eigene Gesundheit investieren. In der Textquelle wird nicht beschrieben, welche Faktoren und Einflüsse den Stellenwert von Gesundheit im Leben einer Führungskraft genau verändern bzw. beeinflussen. Es werden jedoch Gesundheitsziele aufgeführt. Diese sind sehr individuell und werden von jedem Menschen anders in der Wichtigkeit eingestuft. Es sind bspw. Verhaltensweisen in der Pausenzeit und zum Feierabend die eine Überlastung und Erschöpfung entgegenwirken können. Aber auch die Entscheidungen zur Übernahme von Aufgaben innerhalb und außerhalb des eigenen Zuständigkeitsbereiches sowie die Kommunikation der Erwartungshaltung gegenüber Mitarbeiter*innen sind wichtige Aspekte die Gesundheit zu erhalten. Grundsätzlich darf Gesundheit nicht als statischer Zustand, sondern sollte als Prozess verstanden werden. Die Gestaltung der Gesundheit liegt dabei in einer lebenslangen achtsamen Haltung sich selbst und der Umgebung gegenüber. Dabei wirken die vier Dimensionen in Richtung körperlicher, psychischer, sozialer und spiritueller Gesundheit untrennbar zusammen.

Was vom Autor in dieser Kategorie nicht angesprochen wird ist bspw. eine Definition der Thematik Gesundheit, um somit ein besseres Verständnis für die verschiedenen Facetten zu schaffen. Es werden zwar die vier Dimensionen der Gesundheit aufgeführt. Aber auch hier wird keine detaillierte Erläuterung vorgenommen. Dies erscheint jedoch grundsätzlich als interessant, um sich der eigenen Aspekte in Bezug auf die Gesundheit bewusst zu werden.

Hauptkategorie: Stress

In dieser Kategorie erläutert der Autor entsprechende Ansatzpunkte wie Stress vermieden werden kann. Dabei wird Stress definiert und entsteht, wenn das Verhältnis zwischen Arbeit und Erholung, zwischen Anspannung und Regeneration aus dem Gleichgewicht gerät. Eine Führungskraft erlebt dabei einen intensiven und unangenehmen Spannungszustand. Überlastungen und ein dauerhaft anhaltender Stress können ohne ausreichende Regeneration krank machen. Es leidet die Leistungsfähigkeit, die Energie sowie die Gesundheit. Laut der Studie „Psychische Gesundheit von Manager/innen“ werden von Führungskräften Symptome benannt, die als Frühwarnsignale einer Depression eingeordnet werden können. Diese Symptome treten jedoch nicht sofort auf. Erst ein regelmäßiges Auftreten von sog. Stressverstärkern kann das Stressrisiko einer Führungskraft erhöhen. In dieser Textquelle werden Stressverstärker als innere Botschaften in Verbindung mit bestimmten Denkstilen verstanden. Dabei entwickeln Menschen Strategien, um in verschiedenen Situationen vor sich selbst und anderen bestehen zu können. So wirken Botschaften wie bspw. „Sei perfekt!“, „Sei beliebt!“ oder auch „ich kann nicht!“ mit Motiven und Wünschen nach Leistung, Anerkennung, Autonomie und Kontrolle zusammen. Diese Botschaften können in Verbindung mit ausgeprägten Stressanfälligkeiten stehen. Wird in diesem Zusammenhang z. B. Misserfolg, Ablehnung oder Kontrollverlust erlebt, kann dies Stress verstärken. Dabei sind diese Motive und Botschaften wichtig für eine gesunde Arbeitseinstellung. Das Ausmaß sowie die Dauer als auch persönliche Einstellungen spielen hierbei eine wichtige Rolle, um Arbeitssituationen als stressig zu empfinden. Neben den individuellen Stressverstärkern wirken zusätzlich Stressoren auf eine Führungskraft ein. Als Stressoren werden personenbezogene und bedingungsbezogene Faktoren verstanden, die Stress verursachen können. Um diese Stressoren abzubauen, können Führungskräfte entsprechende Arbeitssituationen verändern indem sie bspw. Aufgaben delegieren oder ständige Unterbrechungen vermeiden. Um festzustellen, wie hoch der aktuelle Stresslevel einer Führungskraft aktuell ist wird vom Autor ein Fragebogen mit entsprechender Auswertung in Bezug auf stressige Gedanken (kognitive Ebene), Gefühle (emotionale Ebene) sowie vegetative und körperliche Stresssymptome angeboten.

Wann das Gefühl einer Überforderung oder Belastung eintritt wird im Kontext der Textquelle nicht weiter erläutert. Auch die Anwendung des Fragebogens zur Bestimmung des aktuellen Stresslevels einer Führungskraft kann nur als erstes Indiz gewertet werden. Ein Umgang mit entsprechend diagnostizierten Stressreaktionen wird nicht detailliert aufgeführt.

Hauptkategorie: Beanspruchten und Belastungen

Im Rahmen der Studie „Psychische Gesundheit von Manager/innen“ werden von Führungskräften des mittleren Managements aus der Sozial- und Gesundheitsbranche Belastungen im Hinblick auf bspw. emotionale Anforderungen, Konflikte zwischen Berufs- und Privatleben sowie der Rollenanforderungen genannt. Aber auch die Akzeptanz der Führungsaufgaben durch Dritte kann belastend auf eine Führungskraft einwirken. Vom Autor werden psychische Belastungen als auch psychische Beanspruchten in der Definition nach DIN EN ISO 10075-1 dargestellt. Dabei wird aufgezeigt, dass die Belastung erfassbare Einflüsse beinhaltet, die auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken. Gleichzeitig verstärken sich negative Einflüsse gegenseitig und können Arbeitssituationen noch belastender werden lassen. Die Beanspruchung zeigt sich dann als Auswirkung auf die psychischen Belastungen. In Bezug auf eine Führungskraft wird deutlich, dass es oftmals nicht leicht fällt die Warnsignale einer Überlastung wahrzunehmen und entsprechend auch darauf zu reagieren. Das Zugeständnis von Überforderung einer Führungskraft wird in einer Gesellschaft mit dem Bild der erfolgreichen und belastbaren Führungspersönlichkeit nicht als passend empfunden. Und so neigen Menschen in der Rolle einer Führungsposition häufig zu Überengagement und entsprechend sich zu verausgaben. Auf die gesellschaftlichen Einflüsse wird im Rahmen der Textquelle nicht näher eingegangen. Dies wird jedoch ebenso als Einflussfaktor auf Führungskräfte gesehen.

Hauptkategorie: Ressourcen

Ressourcen sind Instrumente zur Vermeidung von Stress. Hierunter werden alle Aspekte verstanden, die es ermöglichen die Arbeitsziele zu erreichen und die Bewältigung der Arbeitsanforderungen zu erleichtern. Der Autor unterscheidet in diesem Zusammenhang bedingungsbezogene und personenbezogene Ressourcen. Im Zuge einer BGW-Arbeitssituationsanalyse wurden von Führungskräften einer Einrichtung in der stationären Pflege Ressourcen u. a. in Bezug auf die Ausstattung des Arbeitsplatzes, flexible Arbeitszeitmodelle, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Freude an der Arbeit benannt. Welche Ressourcen eine Führungskraft in der jeweiligen Arbeitssituation helfen Stress zu vermeiden, hängt auch davon ab den Blick hierfür zu schärfen.

Häufig sind die persönlichen Schwächen präsent und versperren die Konzentration auf etwaige Lösungsmöglichkeiten. Eine Führungskraft sollte sich der eigenen Ressourcen bewusstwerden und somit Gestaltungsspielräume entdecken, die neue Lösungen im Arbeitsalltag ermöglichen. Dabei ist der Blick insbesondere auf Gewohnheiten zu richten die der Führungskraft guttun und sie so für sich selbst sorgen kann. Diese können sich sowohl im Berufs- als auch Privatleben wiederfinden. Bspw. Sport und Bewegung können ein positives Gegengewicht zu Stress bei der Arbeit darstellen.

Hauptkategorie: gesunde Selbstführung

Als Führungskraft wird eine Vorbildrolle gegenüber Mitarbeiter*innen eingenommen, so dass eine gesunde Selbstfürsorge durchaus Vorteile in der Führung mit sich bringen kann. Eine Selbstfürsorge ist auch unerlässlich, um die eigene Gesundheit zu fördern. In diesem Zusammenhang nimmt das Bewusstsein für entsprechende Gesundheitsrisiken eine wesentliche Bedeutung ein. Denn eine Führungskraft muss hierbei zwangsläufig Gewohnheiten und Verhaltensweisen aufgeben, um das persönliche Befinden zu verbessern. Eine nachhaltige Veränderung von Verhaltensweisen tritt jedoch nur dann auf, wenn eine wirkliche Verbesserung erreicht wird. In der gesundheitsförderlichen Führung nehmen Aspekte wie die eigene Wertigkeit von Gesundheit, gesundheitsbezogene Achtsamkeit und Selbstwirksamkeit sowie das persönliche Gesundheitsverhalten eine wichtige Bedeutung ein, um die eigene Gesundheit aktiv zu fördern. Zudem können innere Botschaften, die auch als persönliche Stressverstärker wirken überwunden werden und mit Denkweisen wie z. B. „Weniger ist manchmal mehr!“ oder „Ich darf auch mal Nein sagen.“ einen konstruktiven Umgang mit stressigen Situationen ermöglichen. Hierfür wird auch eine optimistische Einschätzung benötigt, das Leben mit all seinen Herausforderung gut bewältigen zu können. Die Überzeugung, Situationen und Anforderungen aus eigener Kraft zu meistern wird als Selbstwirksamkeit bezeichnet. Dabei haben wissenschaftliche Studien bestätigt, dass die Selbstwirksamkeit eine Schlüsselkompetenz darstellt, um bei Rückschlägen nicht aufzugeben und eigene Bewältigungsstrategien als erfolgreich einzustufen. Eine Führungskraft ist demnach überzeugt, Situationen im Alltag verbessern zu können und sich ihrer Stressverstärker bewusst. In diesem Zusammenhang sind es vor allem die kleinen Schritte, die eine langfristige Verbesserung von Verhaltensweisen ermöglichen. Dafür ist zunächst ein intensiver Reflexionsprozess erforderlich. Als Erfolgsfaktoren einer gesunden Selbstführung gelten bspw. das eigene Wohl nicht dem Pflichtgefühl Dritter unterzuordnen, einer Tagesplanung mit störungsfreien Zeiten sowie dem richtigen setzen von Prioritäten, um eigene Belastungssituationen zu reduzieren.

Ein achtsamer Umgang mit sich selbst und eine klare Vorstellung hinsichtlich der Bedeutung und des Stellenwertes der eigenen Gesundheit kann helfen im Arbeitskontext mit passenden Lösungen gesund zu bleiben. Insbesondere die Wirkung des eigenen Verhaltens auf die gesunde Führung von Mitarbeiter*innen wird in der Textquelle lediglich ansatzweise aufgeführt aber nicht weiter thematisiert. Welchen Einfluss eine Führungskraft jedoch in ihrer Rolle auf die Geführten nimmt wird oftmals unterschätzt. Zahlreiche Studien und Analysen haben einen engen Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit bestätigt und neben einer gesunden Selbstführung auch Maßnahmen zur Gestaltung gesundheitsfördernder Arbeitsbedingungen belegt.

5. Ergebnisinterpretation

Im Rahmen der Ergebnisinterpretation erfolgt eine Reflexion der Gütekriterien qualitativer Forschung sowie die Darstellung von Übereinstimmungen und Widersprüchen in Bezug auf die Fragestellungen im Rahmen dieser Arbeit. Anschließend wird eine Relevanz für die Praxis aufgeführt sowie ein entsprechendes Fazit gezogen.

5.1. Reflexion der Gütekriterien qualitativer Forschung

Die strukturierte qualitative Inhaltsanalyse bietet eine Vorgehensweise die Daten aus der Textquelle „„Gesunde Selbstführung: Wege aus dem Stress““ im Hinblick auf die Komplexität zu reduzieren. So konnten große Datenmengen effektiv bearbeitet und mithilfe des Kategoriensystem eine Vergleichbarkeit hergestellt werden. Ebenso konnten die häufigsten verwendeten Begriffe anhand einer Wortwolke sowie einer Code-Matrix-Übersicht dargestellt werden (Anhang 3, 4). Alle unwichtigen Wörter wurden mittels einer Stoppliste gesammelt. Die Qualität der qualitativen Forschung wird in der Wissenschaft unterschiedlich diskutiert. Grundsätzlich können zwei Strategien zur Bewertung qualitativer Forschungsmethoden herangezogen werden. Dabei können zum einen die klassischen Gütekriterien wie Reliabilität, Validität und Objektivität zur Anwendung kommen. Dabei zielt die Reliabilität auf die Zuverlässigkeit der Forschung ab. Die Objektivität soll die Vergleichbarkeit der Ergebnisse unabhängig von Personen ermöglichen. Die Validität bezieht sich auf die Ergebnisse der Forschung und ob die angestrebten Messungen tatsächlich ermittelt wurden. Bei der Übertragung dieser klassischen Gütekriterien auf die qualitative Forschung können jedoch Probleme auftreten.

Immer dann, wenn die Kriterien nicht mit der qualitativen Forschung vereinbar sind.³⁶ Zum anderen können neue methodische Gütekriterien eingesetzt werden. Beispielhaft werden im Rahmen dieser Arbeit die fünf Gütekriterien für die qualitative Forschung laut Mayring aufgeführt. Diese beziehen sich auf die Verfahrensdokumentation, die Interpretationsabsicherung mit Argumentation, der Nähe zum Gegenstand, die kommunikative Validierung sowie die Triangulation.³⁷ Als Gütestandards hinsichtlich der qualitativen Forschung werden der Nutzen der Studie, die Angemessenheit der Theorien sowie der Methodenwahl, die Dokumentation des Vorgehens, die kritische Theorieprüfung, die Verallgemeinerbarkeit als auch das ethische Vorgehen als bedeutend bewertet.³⁸

5.2. Interpretation der Ergebnisse

Die Textquelle in Bezug auf die gesunde Selbstführung rückt gegenwärtig immer mehr in den Vordergrund. Auch die Betrachtung von Stress sowie entsprechende Vermeidungsstrategien können sich vorteilhaft für eine Führungskraft auswirken. Mithilfe eines Reflexionsprozesses hinsichtlich persönlicher Verhaltensweisen, Denkmustern und inneren Botschaften können stressige Alltagssituationen nachhaltig verändert werden, um so das eigene Befinden zu verbessern. Die eigene Selbstwirksamkeit sowie eine gesunde Selbstfürsorge sind in diesem Zusammenhang wichtige Bausteine entsprechende Stresssituationen gesund zu lösen. Die Textquelle liefert in diesem Kontext bezogen auf die Schaffung eines Bewusstseins für die Dimension Stress und deren Verstärker sowie Stressoren einen wichtigen Beitrag. Zudem entsteht ein Verständnis für die Belastungen und Beanspruchungen im Führungsalltag sowie den erforderlichen Ressourcen einer Führungspersönlichkeit. Ebenso wird die gesunde Selbstfürsorge thematisiert und ermöglicht dabei sich selbst mit entsprechenden Fragestellungen zu hinterfragen. Die Dimension Gesundheit wird nicht definiert. Dies erscheint jedoch erforderlich, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Die aufgestellten Leitfragen 1 und 3 können entsprechend der dargelegten Ausarbeitung beantwortet werden. In Bezug auf die Leitfrage 2 können nur teilweise Aussagen aus der Textquelle entnommen werden. Weiterhin nehmen gesellschaftliche Erwartungen, welche an eine Führungskraft gestellt werden eine wesentliche Bedeutung ein. Hier beschränkt sich die Textquelle auf einen kurzen Hinweis. Die theoretischen Betrachtungen zum Untersuchungsthema werden als angemessen bewertet und ergänzen die Textquelle. So wurden die Thematik Führung sowie die Führungskompetenzen und das Führungsverhalten näher betrachtet.

³⁶ Vgl. Buber, R., Holzmüller, H. H. (2009): S. 264-266

³⁷ Vgl. Rothenberg-Elder, K. (2021): S. 35-36

³⁸ Vgl. Buber, R., Holzmüller, H. H. (2009): S. 267

Ebenso wurden die Aspekte von Gesundheit und Stress dargestellt. Hierbei ermöglichen das Konzept der Salutogenese nach Antonovsky als auch die gesundheitsförderliche Selbstführung ein gutes Verständnis zur Thematik. Die Auswahl der Untersuchungsmethode wurde vorgegeben. Sie wird aber als passend für den Untersuchungsgegenstand bewertet. Die Vorgehensweise zur qualitativen Inhaltsanalyse wurde im Methodenteil dargestellt und kann demzufolge von Dritten gut nachvollzogen werden. Die Textquelle wurde kritisch hinterfragt. Dabei wurden die Aussagen nicht widerlegt, sondern lediglich ergänzt. Nach erfolgter Theorieprüfung kann die Textquelle als richtig eingestuft werden.

5.3. Relevanz für die Praxis

Die Relevanz der Textquelle in Bezug auf eine gesunde Selbstführung einer Führungskraft sowie mögliche Wege aus einem auf Dauer anhaltenden Stresszustand ist sehr hoch. Die steigende Arbeitsintensität in Verbindung mit höheren Anforderungen an eine Führungsrolle lassen gesundheitsrelevante Aspekte mehr in den Vordergrund rücken. Eine Führungskraft übernimmt zudem eine Vorbildrolle und zeigt mit ihren Verhaltensweisen die Wertigkeit in Bezug auf die Gesundheit auf. So erscheint es durchaus als wichtig gesunde Wege und Lösungen zu finden, um die eigene Gesundheit aber auch die der Mitarbeiter*innen zu erhalten bzw. zu fördern.

5.4. Fazit und Ausblick

Die gesunde Selbstführung einer Führungskraft sollte künftig mehr in der Praxis thematisiert werden. Eine dauerhafte Vernachlässigung der eigenen Gesundheit kann körperliche und psychische Symptome hervorrufen, welche die Arbeitsfähigkeit und -leistung nachhaltig beeinträchtigen. Obwohl die Forschung bereits sehr intensiv und detailliert auf diese Auswirkungen eingeht, rückt der Wert der eigenen Gesundheit häufig noch in den Hintergrund. Gerade Führungskräfte im mittleren Management sind auf Grund ihrer Sandwichposition betroffen. Als Arbeitgeber können diesbezüglich präventive Maßnahmen unterstützend wirken und einen offenen Dialog auch gegenüber den Mitarbeiter*innen ermöglichen.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Bertelsmann Stiftung (2020):** Führungskräfte-Radar. Führungsmüde? Deutschlands Führungskräfte (ver-)zweifeln an ihrer Rolle. Zugriff am 10.11.2021. Verfügbar unter https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/CCC/24_02_2020_BSt_ID876_Fuehrungskraefte-Radar_layout_V4.pdf
- Berth, H., Balck, F., Brähler, E. (2008):** Medizinische Psychologie und Medizinische Soziologie von A bis Z. Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG. Göttingen.
- Buber, R., Holzmüller, H. H. (2009):** Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen. 2., überarbeitete Auflage. Gabler | GWV Fachverlage GmbH. Wiesbaden.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2021):** Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Führungskräften. baua:Fakten 40. Zugriff am 10.11.2021. Verfügbar unter [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fakten/BIBB-BAuA-40.pdf? blob=publicationFile&vv=2](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fakten/BIBB-BAuA-40.pdf?blob=publicationFile&vv=2)
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (2020):** Salutogenese. Zugriff am 24.11.2021. Verfügbar unter <https://leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/salutogenese/>
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (2014):** Fachkonzept Führung und psychische Gesundheit. Zugriff am 10.11.2021. Verfügbar unter https://www.dguv.de/medien/inhalt/praevention/fachbereiche_dguv/fb-gib/psyche/broschuere_fuehrung.pdf
- Eidenschink, K. (2003):** Warum Führen Stress verursacht. In: Wirtschaft und Weiterbildung, S. 32-34. Ausgabe Nov./Dez. 2003.
- Felfe, J., Franke, F. (2014):** Führungskräfte trainings. Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG. Göttingen.
- Häfner, A., Pinneker, L., Hartmann-Pinneker, J. (2019):** Gesunde Führung. Gesundheit, Motivation und Leistung fördern. Springer Verlag GmbH. Berlin.
- Kuhn, T., Weibler, J. (2012):** Führungsethik in Organisationen. W. Kohlhammer GmbH. Stuttgart.
- Libicky-Mayerhofer, B. (2018):** Gesund führen. Angewandte Psychologie für Führungskräfte und BeraterInnen. 2. Auflage. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. Freiburg.
- Lippmann, E., Pfister, A., Jörg, U. (2019):** Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. 5., vollständig überarbeitete Auflage. Springer Verlag GmbH. Berlin.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., Schaper, N. (2019):** Arbeits- und Organisationspsychologie. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Springer Verlag GmbH. Berlin.

- Nitsch, S. (2016):** Salutogene Selbstführung. Individuelles Stressmanagement als eine Möglichkeit salutogener Selbstführung für Führungskräfte in Sozialberufen in Deutschland. disserta Verlag. Hamburg.
- Pastoors, S., Becker, J. H., Ebert, H., Auge, M. (2019):** Praxishandbuch werteorientierte Führung. Kompetenzen erfolgreicher Führungskräfte im 21. Jahrhundert. Springer Verlag GmbH. Berlin.
- Reif, J. A. M., Spieß, E., Stadler, P. (2018):** Effektiver Umgang mit Stress. Gesundheitsmanagement im Beruf. Springer-Verlag GmbH. Berlin.
- Reimann, S., Hammelstein, P. (2006):** Ressourcenorientierte Ansätze. Springer Verlag. Berlin.
- Roth, W. (2021):** Die resiliente Führungskraft. Sich selbst und andere gesund führen. Springer Fachmedien GmbH. Wiesbaden.
- Rothenberg-Elder, K. (2021):** Verortung der Arbeit innerhalb der wissenschaftlichen Gütekriterien. 2. Auflage. Springer Fachmedien GmbH. Wiesbaden.
- Rusch, S. (2019):** Stressmanagement. Ein Arbeitsbuch für die Aus-, Fort- und Weiterbildung. 2. Auflage. Springer-Verlag GmbH. Berlin.
- Schrör, T. (2021):** Führungskompetenz achtsame Selbstführung. Erfolgreich führen in dynamischen und disruptiven Zeiten. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Springer Fachmedien GmbH. Wiesbaden.
- Simon, J. (2020):** Selbstverantwortung im Unternehmen. Was Sie als Führungskraft dafür tun können. 1. Auflage. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. Freiburg.
- Spreiter, M. (2014):** Burnoutprävention für Führungskräfte. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. Freiburg.
- Von der Linde, B., von der Heyde, A. (2010):** Psychologie für Führungskräfte. 3. Auflage. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. Freiburg.
- Weibler, J. (2016):** Personalführung. 3., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage. Verlag Franz Vahlen. München.

Anhänge

Anhang 1 Codesystem aus MAXQDA

Anhang 2 Kategorienschema

Anhang 3 Wortwolke

Anhang 4 Code-Matrix-Browser mit Kästchen und Zahlen

Anhang 1

Codesystem aus MAXQDA

1. Hauptkategorien	0
1.1. Gesundheit	7
1.2.1. Gesundheitsziele	2
1.2.2. Dimensionen von Gesundheit	1
1.2. Stress	7
1.2.1. Stressverstärker	7
1.2.2. Stressoren	7
1.2.3. Stressreaktionen	5
1.3. Beanspruchungen und Belastungen	6
1.3.1. psychische Beanspruchung	1
1.3.2. psychische Belastung	1
1.4. Ressourcen	13
1.4.1. personenbezogene Ressourcen	1
1.4.2. bedingungsbezogene Ressourcen	1
1.5. gesunde Selbstführung	24
1.5.1. gesundheitsförderliche Führung	3
1.5.2. Selbstwirksamkeit	5

Anhang 2

Kategorienschema

Art	Kategorien	Definition	Ankerzitat
Hauptkategorie	Gesundheit	Diese Kategorie wird codiert, wenn der Autor der Textquelle die Bedeutung von Gesundheit im Arbeitsleben anspricht.	Wenn Sie Ihrer Gesundheit eine höhere Priorität einräumen, werden Sie feststellen, dass Sie achtsamer mit sich und anderen umgehen und sich damit auch neue Wege eröffnen, um gesund zu bleiben.
Subkategorie	Gesundheitsziele	Beinhaltet die Ziele, welche in Bezug auf die Gesundheit erreicht werden können.	Welche Gesundheitsziele sind Ihnen wichtig?
Subkategorie	Dimensionen von Gesundheit	Zeigt die verschiedenen Dimensionen von Gesundheit auf.	Gesundheit ist kein Zustand, sondern ein Prozess, der lebenslang in einer achtsamen Haltung gestaltet wird. In diesem Verständnis wirken alle Dimensionen von Gesundheit untrennbar zusammen: <ul style="list-style-type: none"> • Die körperliche Gesundheit • Die psychische Gesundheit • Die soziale Gesundheit • Die spirituelle Gesundheit
Hauptkategorie	Stress	Diese Kategorie wird codiert, wenn der Autor der Textquelle die Thematik Stress benennt.	Stress wird definiert als „Ungleichgewichtszustand zwischen den Anforderungen der Umwelt und den allgemeinen Leistungsvoraussetzungen oder Handlungsmöglichkeiten der Person. Eine Bedingung dafür, dass Stress entsteht, ist, dass dieses Ungleichgewicht als persönlich bedeutsam wahrgenommen und als unangenehm erlebt wird.“
Subkategorie	Stressverstärker	Beinhaltet verschiedene Facetten von Stressverstärkern.	Sie entwickeln innere Botschaften, die zusammen mit bestimmten Denkstilen ganz klar als Stressverstärker wirken.
Subkategorie	Stressoren	Umfasst unterschiedliche Stressoren im Führungsalltag.	Stressoren sind innere oder äußere Faktoren, die Stress verursachen
Subkategorie	Stressreaktionen	Benennt Reaktionen auf verschiedenen Ebenen.	Erkrankungen infolge von Stress entwickeln sich nicht von heute auf morgen. Wer die Signale rechtzeitig erkennt, kann sich schützen. Wie häufig haben Sie Stressreaktionen (siehe Tabelle Seite 11 f.) in den vergangenen vier Wochen bei sich wahrgenommen?
Hauptkategorie	Beanspruchungen und Belastungen	Diese Kategorie wird codiert, wenn der Autor der Textquelle Belastungen und Beanspruchungen von Führungskräften benennt.	Der Unterschied zwischen Belastung und Beanspruchung ist also der zwischen Einwirkung (Belastung) und Auswirkung (Beanspruchung). In dieser Broschüre verwenden wir den Begriff „Belastung“ jedoch in der alltagssprachlichen negativen Bedeutung einer Fehlbelastung.
Subkategorie	Psychische Beanspruchung	Umfasst psychische Beanspruchungen von Menschen.	Psychische Beanspruchung bezieht sich auf die Auswirkungen psychischer Belastungen, also „die individuelle, zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastungen im Menschen, in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien.“ (DIN EN ISO 10075-1)
Subkategorie	Psychische Belastung	Umfasst psychische Belastungen von Menschen.	Psychische Belastung ist definiert als „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.“
Hauptkategorie	Ressourcen	Diese Kategorie wird codiert, wenn der Autor der Textquelle Ressourcen zur Bewältigung von Stress aufzeigt.	Ressourcen dagegen sind Mittel, die eingesetzt werden können, um Stress zu vermeiden,
Subkategorie	Personenbezogene Ressourcen	Umfasst personenbezogene Ressourcen.	Personenbezogene Ressourcen Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Bereitschaft zu lernen, Unterstützung suchen und annehmen können, „Gesunde“ Grenzen ziehen können
Subkategorie	Bedingungsbezogene Ressourcen	Umfasst bedingungsbezogene Ressourcen.	Bedingungsbezogene Ressourcen Möglichkeiten, die Arbeit zu gestalten, klar definierte Rollen, Soziale Unterstützung, Anerkennung und Wertschätzung
Hauptkategorie	Gesunde Selbstführung	Diese Kategorie wird codiert, wenn der Autor der Textquelle die Thematik der gesunden Selbstführung anspricht.	Um neben den vielfältigen Führungsanforderungen gesunde Lösungen zu finden und umsetzen zu können, sind Selbstreflexion, klare Prioritäten und zielgerichtetes Handeln nötig.
Subkategorie	Gesundheitsförderliche Führung	Umfasst Aspekte einer gesundheitsförderlichen Führung.	So spielen in der gesundheitsförderlichen Führung folgende Aspekte eine wichtige Rolle, um für die eigene Gesundheit und die anderer aktiv werden zu können
Subkategorie	Selbstwirksamkeit	Umfasst die Selbstwirksamkeit im Leben.	Selbstwirksamkeit meint die Überzeugung, herausfordernde Situationen und Anforderungen aus eigener Kraft bewältigen zu können (Bandura 1997): sozusagen eine optimistische Einschätzung, das Leben zu bewältigen.

Anhang 4

Code-Matrix-Browser mit Kästchen und Zahlen

Codesystem	BG...
1. Hauptkategorien	
1.1. Gesundheit	■
1.2.1. Gesundheitsziele	■
1.2.2. Dimensionen von Gesund	■
1.2. Stress	■
1.2.1. Stressverstärker	■
1.2.2. Stressoren	■
1.2.3. Stressreaktionen	■
1.4. Ressourcen	■
1.4.1. personenbezogene Resso	■
1.4.2. bedingungsbezogene Res	■
1.5. gesunde Selbstführung	■
1.5.1. gesundheitsförderliche Fü	■
1.5.2. Selbstwirksamkeit	■

Codesystem	BG...
1. Hauptkategorien	
1.1. Gesundheit	9
1.2.1. Gesundheitsziele	2
1.2.2. Dimensionen von Gesund	1
1.2. Stress	7
1.2.1. Stressverstärker	7
1.2.2. Stressoren	7
1.2.3. Stressreaktionen	6
1.4. Ressourcen	13
1.4.1. personenbezogene Resso	1
1.4.2. bedingungsbezogene Res	1
1.5. gesunde Selbstführung	26
1.5.1. gesundheitsförderliche Fü	3
1.5.2. Selbstwirksamkeit	5