



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Fakultät Life Sciences
Studiengang Gesundheitswissenschaften

Bachelorarbeit

Einfluss von Selbstmanagement auf das Führungsverhalten

Eine systematische Literaturrecherche

Vorgelegt von:

Doreen Kasdorf



Betreuende Prüfende:

Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Zita Schillmöller, HAW Hamburg

Zweite Prüfende:

Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Christine Adis, HAW Hamburg

Tag der Abgabe:

31. August 2016

Vorbemerkungen

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie z.B. Mitarbeiter/Innen verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

Zusammenfassung

Hintergrund: Durch den Arbeits- und Lebenswandels gewinnt Selbstmanagement in Unternehmen immer mehr an Bedeutung. Die Zunahme psychischer Erkrankungen, steigende geistige Arbeit sowie komplexer werdende Anforderungen an Arbeitnehmer erfordern einen erfolgreichen Umgang mit Ressourcen und Belastungsfaktoren. Selbstmanagement bietet dafür eine gute Voraussetzung. Der Einfluss von Selbstmanagement auf das Führungsverhalten soll in dieser Arbeit untersucht werden.

Methode: Zur Bearbeitung und Beantwortung der Fragestellungen wurde eine systematische Literaturrecherche durchgeführt. Diese erfolgte unter Berücksichtigung festgelegter Ein- und Ausschlusskriterien in den Datenbanken: HAW-Katalog, Springer Link, Google Scholar und PubMed. Ebenso wurden die Bestände der Autorin dieser Arbeit und Literaturverzeichnisse vorhandener Quellen berücksichtigt. Insgesamt wurden 39 Publikationen ausgewertet.

Ergebnisse: Mithilfe von Selbstmanagement können Anforderungen im Arbeits- und Privatleben eigenverantwortlich beeinflusst werden. Empirische Untersuchungen zum Einfluss von Selbstmanagement zeigen positive Effekte auf Arbeitszufriedenheit, Wohlbefinden und Stressempfinden. Ebenso sind positive Zusammenhänge zwischen Selbstmanagement und Führungsverhalten, wie z.B. mit der Arbeitszufriedenheit, vorhanden. Zum Einfluss des Führungsverhaltens (ohne Berücksichtigung von Selbstmanagement) können positive gesundheitliche Wirkungen festgehalten werden. Ebenso wird in der Literatur Führungsverhalten als Ressource und Risikofaktor betrachtet.

Fazit: Die systematische Literaturrecherche ermöglichte eine eingehende Bearbeitung der Thematik. Die Bedeutung der Selbstmanagement-Kompetenz für Führungskräfte und Unternehmen zur Bewältigung der Anforderungen des Arbeits- und Lebenswandels ist deutlich geworden. Dennoch konnten die Fragestellungen nicht ausführlich beantwortet werden. Dies ist auf Limitationen dieser Arbeit, wie z.B. Zugangsbeschränkungen und fehlender Forschungsergebnisse, zurückzuführen. Um den Einfluss und die Auswirkungen von Selbstmanagement auf das Führungsverhalten umfassender zu betrachten bedarf es weiterer empirischer Untersuchungen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Methodische Vorgehensweise	3
2.1	Die Durchführung der Literaturrecherche.....	3
2.2	Die Durchführung der qualitativen Literaturlauswertung	5
3	Gesundheit in der Arbeitswelt	7
3.1	Die Bedeutung von Gesundheit für Unternehmen	7
3.2	Der betriebliche Gesundheitszustand	9
4	Gesundheit als Führungsaufgabe	11
4.1	Die Rolle der Führung.....	11
4.2	Kompetenzen und Anforderungen von Führungskräften	12
4.3	Einfluss des Führungsverhaltens auf die Mitarbeitergesundheit.....	14
4.4	Was ist gesunde Führung?	15
5	Selbstmanagement als Führungskompetenz	17
5.1	Begriffsbestimmung Selbstmanagement.....	17
5.2	Bedeutung von Selbstmanagement	19
5.3	Ansätze des Selbstmanagements	20
5.4	Ziel von Selbstmanagement-Kompetenz	21
5.5	Modell der Selbstmanagement-Kompetenz	22
5.6	Einfluss von Selbstmanagement auf das Führungsverhalten	24
6	Handlungsempfehlungen	30
7	Diskussion	32
7.1	Ergebnisdiskussion.....	32
7.2	Methodendiskussion.....	33
8	Fazit	34
	Literaturverzeichnis	36
	Eidesstattliche Erklärung	42
	Anhang	43

Abkürzungsverzeichnis

BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
RKI	Robert Koch-Institut
WHO	World Health Organization (Weltgesundheitsorganisation)
ZRM	Zürcher Ressourcen Modell

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Verwendete Ein- und Ausschlusskriterien der Literaturrecherche	S. 5
Abbildung 2:	Abfolge des inhaltsanalytischen Modells nach Mayring	S. 6
Abbildung 3:	Übersicht der Führungstätigkeiten nach Mintzberg (1973)	S. 12
Abbildung 4:	Ausgewählte häufige Anforderungen und Anzahl Beschwerden bei Führungskräften	S. 13
Abbildung 5:	Bausteine der Selbstmanagement-Kompetenz	S. 22
Abbildung 6:	Modell der Selbstmanagement-Kompetenz	S. 23

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Unterkategorien und dazu gehörige Suchvariablen der Literaturrecherche	S. 4
Tabelle 2:	Definitionen von Selbstmanagement und Selbstführung in der Literatur	S. 18
Tabelle 3:	Schritte zur erfolgreichen Durchführung des Konzepts Führung durch Selbstführung	S. 26

1 Einleitung

Die Arbeitswelt hat sich infolge zunehmender Anforderungen an die Kompetenzen von Beschäftigten, steigendem Leistungsdruck und Arbeitsverdichtungen verändert. Neben den Veränderungsprozessen der Flexibilisierung, Digitalisierung und Globalisierung als ausschlaggebende Faktoren, kennzeichnen ebenso die demografische Entwicklung sowie die Komplexität der Lebensführung den Wandel der Arbeitswelt. Die dadurch erzeugten Spannungsfelder, welche Beziehungen zwischen Bedürfnissen und Leistung, Gesundheit und Anforderungen, Partizipation und Führung als auch soziale Sicherheit und Flexibilität umfassen, stellen die Herausforderungen der Arbeitswelt (Widuckel, 2015, S. 29-31).

Eng in Zusammenhang mit dem Arbeitswandel steht die Zunahme psychischer Belastungsfaktoren durch steigende geistige Arbeit und zunehmender Anforderungen an Qualifikationen der Arbeitnehmer. Dies kennzeichnet den Trend von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft (Horst & May-Schmidt, 2015, S. 232). Infolge dieser komplexer werdenden Arbeit wird mehr Flexibilität und Mobilität von den Arbeitnehmern verlangt. Dies kann als Ressource dienen und Arbeit individueller gestalten lassen, wofür jedoch hohe Disziplin und Selbstfürsorge erfordert wird. Wenn dies jedoch nicht gegeben ist und Arbeit Teil von Freizeit, also dem privaten Leben wird, bleibt für Arbeitnehmer nicht genügend Zeit zur Regeneration (Lang & Gaum, 2015, S. 157). Ebenso spielen die permanente Erreichbarkeit, steigende Arbeitsunterbrechungen und eine hohe Eigenverantwortung hierbei eine bedeutende Rolle, um nur einige Beispiele zu nennen. Dennoch sollten diese Belastungen nicht nur negativ betrachtet werden. Je nachdem, in welchem Verhältnis diese Arbeitsbelastungen zu den vorhandenen Bewältigungsmöglichkeiten im Arbeits- und Privatleben stehen, können sie auch entwicklungsfördernd wirken (Horst & May-Schmidt, 2015, S. 232).

Um den Anforderungen des Arbeits- und Lebenswandels gerecht zu werden, bietet das Thema Selbstmanagement eine wesentliche Grundlage, Führungskräfte im Bereich gesundheitsförderlicher Führung sowie bei der Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen zu unterstützen. Es spricht vieles dafür, dass Führungskräfte dann am besten in der Lage sind Belastungen und Gesundheitsrisiken vorzubeugen, wenn sie ihre eigenen Ressourcen optimal nutzen und ihre Leistungsfähigkeit nachhaltig fördern können. Sie sind dann auch in der Lage ihre Mitarbeiter bestmöglich zu unterstützen und zu leiten (Sochert & Sebesse, 2015).

Ziel dieser Arbeit ist es den Einfluss der Selbstmanagement-Kompetenz auf das Führungsverhalten sowie die Auswirkungen des Führungsverhaltens mithilfe von Selbstmanagement auf die Mitarbeitergesundheit darzulegen.

Das zweite Kapitel dient zunächst der Beschreibung des methodischen Vorgehens dieser Bachelorarbeit. Anschließend wird im dritten Kapitel die Bedeutung von Gesundheit für Unternehmen thematisiert und ein Überblick über die Gesundheitslage in der Arbeitswelt gegeben. Im Anschluss werden im vierten Kapitel die Rolle der Führungskraft und das Thema gesund Führen näher beleuchtet. Hierzu werden Anforderungen und erforderliche Kompetenzen von Führungskräften als auch der Einfluss von Führungsverhalten auf die Mitarbeitergesundheit dargestellt. Im fünften Kapitel erfolgt zunächst eine Einführung in das Thema Selbstmanagement. Zum Verständnis werden grundlegende Aspekte aufgeführt. Des Weiteren werden die Ergebnisse zum Einfluss von Selbstmanagement auf das Führungsverhalten vorgestellt. Handlungsempfehlungen zum Selbstmanagement im unternehmerischen Kontext gehen aus dem sechsten Kapitel hervor. Eine Ergebnis- und Methodendiskussion sowie ein Fazit bilden den Abschluss dieser Arbeit.

2 Methodische Vorgehensweise

Die vorliegende Bachelorarbeit wurde mittels einer systematischen Literaturrecherche zum Thema „*Einfluss von Selbstmanagement auf das Führungsverhalten*“ angefertigt. Der Prozess dieser Literaturrecherche erfolgte entsprechend der Theorie „*Literaturrecherche für Gesundheitsberufe*“ nach Kleibel und Mayer (2005). Durch das Vorgehen und der angewandten Methodik gelang es relevante Literatur zur Beantwortung der Fragestellungen zu selektieren und im Anschluss umfassende Ergebnisse darzulegen. Im Folgenden wird zunächst die Durchführung der Literaturrecherche und anschließend die qualitative Literaturlauswertung beschrieben.

2.1 Die Durchführung der Literaturrecherche

Im ersten Schritt wurde eine Grobrecherche sowie das Einlesen in die Thematik mit den Suchbegriffen *Selbstmanagement*, *Selbstmanagement-Kompetenz* und *Führungskräfte* durchgeführt. Dieser Schritt ermöglichte es einen Überblick über die vorhandene Literatur zu erhalten. Es zeigte sich, dass zu den genannten Suchbegriffen umfangreiche Literatur vorliegt und das Thema sehr komplex ist. Durch die Kombination der Begriffe wurde die Literatur weiter eingegrenzt. Es wurden zudem wiederaufkommende und relevante Begriffe, die den Untersuchungsgegenstand repräsentierten, gesammelt. Dazu zählen: *Arbeitswandel*, *steigende Anforderungen*, *Leistungsfähigkeit*, *Führungsverhalten*, *Selbstführung*, *self-leadership*.

Zur Suche geeigneter Literatur wurde der Katalog der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, der Onlineinformationsdienst Springer Link und die Suchmaschine Google Scholar verwendet.

Nach dieser ersten Phase der Literatursuche und dem Einlesen erfolgte die Themeneingrenzung und Formulierung der folgenden Fragestellungen:

Frage 1: Welchen Einfluss hat die Kompetenz Selbstmanagement auf das Führungsverhalten?

Frage 2: Inwiefern wirkt sich das Führungsverhalten mithilfe von Selbstmanagement auf die Mitarbeitergesundheit aus?

Mit der Themenfestlegung wurden zu den bereits genannten Suchbegriffen zusätzliche Variablen für die weiterführende Literaturrecherche definiert und verwendet. Ebenso erfolgte die Bildung von thematischen Unterkategorien, welche in Tabelle 1 abgebildet sind. Die jeweiligen Suchvariablen können dort ebenso entnommen werden.

Tabelle 1: Unterkategorien und dazugehörige Suchvariablen der Literaturrecherche	
Unterkategorien (UK)	Suchvariablen
UK 1: Arbeitswandel	Anforderungen, Arbeitswelt, Veränderungen
UK 2: Selbstmanagement	Selbstmanagement (self-management), Selbstführung (self-leadership), Selbstmanagement-Kompetenz, Studien, Untersuchungen (study), Führungsverhalten (leadership behavior), Einfluss (influence), Gesundheit (Health), Mitarbeiter (employee)
UK 3: Führung	Aufgaben, Gesundheit, gesunde Führung, Anforderungen, Einfluss/Führungsverhalten, Mitarbeitergesundheit
UK 4: Unternehmen und Gesundheit	Gesundheit, Bedeutung, Unternehmen, Mitarbeitergesundheit

In der Grobrecherche stellte sich heraus, dass der *Arbeitswandel* hauptsächlich als Begründung für das Thema Selbstmanagement im unternehmerischen Kontext steht und bildet daher die erste Unterkategorie ab (siehe Kapitel 1 und 5.2). *Selbstmanagement*, als Fokus dieser Arbeit, erfasst die zweite Unterkategorie. Diese beinhaltet dabei alle wichtigen Bereiche wie z.B. Bedeutung, Definition, Einfluss von Selbstmanagement und theoretische Grundlagen. Gleichzeitig dient diese Kategorie zur Beantwortung der Fragestellungen (siehe Kapitel 5). Als weiterer Hauptfaktor bildet *Führung* die dritte Unterkategorie, da in erster Linie ein grundlegendes Verständnis von Führung bzw. Führungsverhalten erforderlich ist (siehe Kapitel 4). Um den Aspekt der Gesundheit aufzugreifen, der aus der zweiten Fragestellung hervorgeht, wurde eine vierte Unterkategorie *Unternehmen und Gesundheit* gewählt (siehe Kapitel 3).

Im nächsten Arbeitsschritt erfolgte die Festlegung der Suchhilfen. Dabei wurden die bereits genannten Quellen der Grobrecherche (Katalog der HAW, Springer Link, Google Scholar) lediglich um die Datenbank PubMed, einer national medizinischen Bibliothek, erweitert. Weitere Datenbanken wurden aufgrund des zeitlichen Rahmens nicht berücksichtigt. Zusätzlich wurden relevante Quellen aus den Literaturverzeichnissen der gefundenen Artikel, Studien und Bücher gesichtet und recherchiert.

Anschließend wurden Ein- und Ausschlusskriterien definiert, um eine erfolgreiche Bearbeitung der Fragestellungen zu gewähren. Die gewählten Einschlusskriterien umfassen sprachliche (deutsche und englische Literatur), zeitliche und thematische Faktoren. Veröffentlichte Literatur im Zeitraum von 2005-2016 wurde bei der Recherche berücksichtigt, um die Aktualität des Themas zu gewähren. Ausgeschlossen wurde Literatur, bei der bereits im Titel oder der Zusammenfassung zu erkennen war, dass kein Bezug zur Fragestellung besteht. Ebenso wurde Literatur ausgeschlossen, zu der bereits ein aktuellerer Beitrag vorlag. Zudem bestanden vor allem für Studienergebnisse und Artikel

Zugangsbeschränkungen, da diese nur durch eine Mitgliedschaft oder einem Entgelt zugänglich waren. In Abbildung 1 sind die Ein- und Ausschlusskriterien noch einmal zusammengefasst.

Ein- und Ausschlusskriterien der Literaturrecherche	
<u>Einschlusskriterien</u>	
Zeitraum	2005 bis 2016
Sprache	Deutsch, Englisch
Themenbezug	Literatur muss dem ausgewählten Thema zuzuordnen sein
<u>Ausschlusskriterien</u>	
Titel/Zusammenfassung	Bei fehlender Relevanz zum Thema
Zugang	Zugangsbeschränkungen, wie z.B. Mitgliedschaft, Entgelt
Aktualität	Es ist bereits aktuellere Literatur vorhanden

Abbildung 1: Verwendete Ein- und Ausschlusskriterien der Literaturrecherche

Die systematische Literaturrecherche ergab insgesamt 80 Publikationen, darin inbegriffen Bücher, einzelne Kapitel, Artikel, Berichte sowie Studienergebnisse. Im Anhang A I, S. 43 ff., Tabelle A 1 und A 2, kann dazu eine Übersicht eingesehen werden. Zusätzlich wurden weitere acht Quellen aus den Literaturverzeichnissen sowie drei Quellen aus dem privaten Bestand der Autorin eingeschlossen. Als nächstes wurde die Literatur beschafft. Im Anschluss erfolgte eine erneute Überprüfung mit den Ein- und Ausschlusskriterien um Doppelungen sowie fehlende Relevanz auszusortieren. Insgesamt wurden 39 Publikationen ausgewertet. Zur besseren Übersicht wurde die Literatur den jeweiligen Unterkategorien zugewiesen, wobei ein Teil der Publikationen durch ihren Bezug für mehrere Kategorien relevant war. Während der Auswertung wurde je nach Bedarf weitere Literatur beschafft. Dadurch konnte z.B. auf den Originaltext zurückzugriffen werden. Die vorliegenden Inhalte dieser Arbeit wurden aus den im Literaturverzeichnis aufgeführten Quellen entnommen und zusammengeführt.

2.2 Die Durchführung der qualitativen Literaturlauswertung

Abschließend wurde die ausgewählte Literatur einer qualitativen Auswertung, in Anlehnung an das *Allgemeine inhaltsanalytische Ablaufmodell nach Mayring*, unterzogen (Mayring, 2010). Anhand dieses Modells erfolgte eine systematische Bearbeitung der vorliegenden Textmaterialien. Dies diente zur Reduzierung des Ausgangsmaterials und ermöglichte durch das Herausfiltern relevanter Aspekte die Beantwortung der Fragestellungen.

Das Modell gliedert sich insgesamt in zehn Schritte (siehe Abbildung 2):

Inhaltsanalytisches Ablaufmodell nach Mayring

1. Festlegung des Themenbereichs
2. Analyse der Entstehungssituation
3. Bestimmung formaler Charakteristika des Materials
4. Festlegung der Richtung der Analyse
5. Theoretische Differenzierung der Fragestellung
6. Bestimmung der Analysetechnik sowie Festlegung des Ablaufmodells und Kategorien
7. Definition der Analyseeinheiten
8. Analyseschritte mittels des Kategoriensystems, Rücküberprüfung des Kategoriensystems, ggf. erneuter Materialdurchlauf
9. Zusammenstellung der Ergebnisse
10. Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien

Abbildung 2: Abfolge des inhaltsanalytischen Modells nach Mayring (Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring 2010, S. 60)

Die Festlegung des Themenbereichs (erster Schritt) hat bereits stattgefunden. Im zweiten Schritt der Analyse wurden die Kriterien Autor bzw. Herausgeber, Zielgruppe, Datum der Veröffentlichung sowie die Art des Mediums berücksichtigt. Die Festlegung der Fragestellung (fünfter Schritt) erfolgte bereits während der Literaturrecherche (siehe Kapitel 2.1). Im sechsten Schritt wurde die inhaltliche Strukturierung als Analysetechnik gewählt. Die Anwendung dieser Technik erfolgte im achten Schritt. Die Inhalte wurden entnommen und in den thematischen Kategorien Selbstmanagement, Führung und Unternehmen und Gesundheit festgehalten. Hierbei erfolgte eine Reduzierung der in Kapitel 2.1 aufgeführten Unterkategorien. Die erste Unterkategorie *Arbeitswandel* wurde in die Kategorie *Selbstmanagement* integriert, da keine weitere Relevanz einer eigenständigen Einordnung bestand. Die im neunten Schritt erforderliche Zusammenstellung der Ergebnisse wird in den nachfolgenden Kapiteln vorgenommen. Eine abschließende Bewertung (zehnter Schritt) zur inhaltlichen Analyse wird im siebten Kapitel vorgenommen.

Die Schritte drei, vier und sieben wurden im zeitlichen Rahmen dieser Ausarbeitung nicht vorgenommen.

3 Gesundheit in der Arbeitswelt

Als Hintergrundinformation zu den Fragestellungen wird im Folgenden die Bedeutung von Gesundheit für Unternehmen verdeutlicht und der gesundheitliche Zustand von Arbeitnehmern anhand von Kennzahlen betrachtet.

3.1 Die Bedeutung von Gesundheit für Unternehmen

Aus der Einleitung geht hervor, dass der Arbeitswandel infolge wachsender Anforderungen an Kompetenzen und Qualifikationen, Arbeitsverdichtung und steigendem Leistungsdruck mittlerweile einen umfangreichen Einfluss auf die Lebens- und Arbeitsqualität und somit auch auf die Gesundheit nimmt.

Die physische und psychische Gesundheit sind wichtige Voraussetzungen für Wohlbefinden, Lebensqualität und Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmern. Durch die veränderten Arbeitsbedingungen treten körperliche Anstrengungen immer mehr in den Hintergrund. In den Vordergrund rückt dagegen die Bedeutung psychischer Störungen und den daraus resultierenden Beeinträchtigungen durch die sich schnell ändernden Arbeits- und Sozialbeziehungen (RKI, 2015, S. 112).

Zahlreiche Theorien, Modelle und Definitionen beschäftigen sich mit der Bedeutung von Gesundheit. Dennoch gibt es für Gesundheit keine einheitlich gültige Definition. Es ist wichtig zu beachten, in welchem Kontext Gesundheit betrachtet wird (Franke, 2012, S. 35-37). Gemäß der World Health Organization (WHO) ist Gesundheit ein „Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit oder Gebrechen.“ (WHO, 2003). Diese Definition zeigt, dass Gesundheit nicht nur biomedizinische Faktoren berücksichtigt, sondern auch körperliche, seelisch-geistige und soziale Aspekte (Hurrelmann & Franzkowiak, 2011, S. 101). Psychische Gesundheit wird von der WHO als Zustand des Wohlbefindens verstanden, in dem jeder Einzelne in der Lage ist seine Ressourcen zu nutzen, die alltäglichen Belastungen im Leben zu bewältigen, effektiv zu arbeiten und einen Teil zur Gemeinschaft beizutragen (WHO, 2014). Ein weiterer Ansatz zur Gesundheit ist der des Neurobiologen Prof. Dr. Gerald Hüther. Gesundheit ist laut Hüther kein Zustand, sondern ein Prozess des Wollens und der inneren Haltung. Gesundheit eines Individuums könne demnach nur zustande kommen, wenn die dafür erforderlichen Voraussetzungen gegeben sind und demnach positive Erfahrungen bezüglich des Gesundheitsverhaltens erfolgen. Dabei spielen persönliche und fremde Haltungen (z.B. die einer Führungsperson) eine wichtige Rolle, die das Verhalten beeinflussen können (Heimsoth, 2014, S. 74).

Psychische Gesundheit ist von großer Bedeutung für die persönliche Entwicklung in der Gesellschaft, in der Schule und in der Arbeitswelt. Faktoren wie Arbeitsbedingungen, Familienverhältnisse, soziale Unterstützung, Lebensbedingungen und sozialer Status bestimmen die psychische Gesundheit von Menschen. Psychische Belastungen sind in der Arbeitswelt weit verbreitet und gehen mit individuellen und gesellschaftlichen Folgen einher und beeinflussen die Gesundheit und das Gesundheitsverhalten (Hapke, von der Lippe, Busch, & Lange, 2012, S. 39-40). Die Fähigkeiten des Menschen im Umgang mit inneren (z.B. körperliche Konstitution, Belastbarkeit, Persönlichkeit) und äußeren (z.B. Arbeitsbedingungen, soziale Einbindung, private Lebensform) Anforderungen können dabei als Voraussetzung von Gesundheit betrachtet werden. In diesem Kontext, wenn einem Menschen die Bewältigung dieser Anforderungen gelingt und physisch, psychisch als auch sozial im Einklang mit den jeweiligen Lebensbedingungen steht, ist Gesundheit ein Stadium des Gleichgewichts von Risiko- und Schutzfaktoren (Hurrelmann & Franzkowiak, 2011, S. 102-103).

Die Gesundheit von Beschäftigten wirkt sich richtungsweisend auf die Leistungs-, Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen aus. Die in der Regel langwierigen psychischen Erkrankungen nehmen direkten wie indirekten ungünstigen Einfluss auf die wirtschaftliche Leistung. Durch den Arbeitsausfall von Beschäftigten kann es zu Ausfällen in der Fertigstellung, zu Terminverzug, zu fallender Wettbewerbsfähigkeit und zu Verlust von wertvollem Fachwissen kommen. Ebenso können Kosten für Lohnfortzahlungen und Neueinstellungen, um einen Ausgleich zu schaffen, aufkommen (Roschker, 2013, S. 44). Um den Weg des Arbeitswandels im 21. Jahrhundert erfolgreich zu bestreiten und um produktiv und innovativ zu sein, ist es für Organisationen von besonderer Bedeutung auf die Sicherstellung mentaler und sozialer Energien und Gesundheit zu setzen. Die Förderung und Erhaltung körperlicher und mentaler Gesundheit, als Voraussetzung produktiver Kräfte wie Motivation, Leistung und Einsatzbereitschaft, kann durch die Entwicklung von Kompetenzen wie Selbstführung, Selbstverantwortung und unterstützendem Führungsverhalten beeinflusst werden. Neben dem betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)¹ und der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) nimmt die Mitarbeiterführung in Unternehmen dabei einen bedeutenden Stellenwert ein (Decker & Decker, 2015, S. 25-29).

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass Gesundheit relevanten Einfluss auf Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden hat und somit eine wichtige Grundlage für die Bewältigung

¹ Die in der Arbeit verwendeten Abkürzungen (vgl. Abkürzungsverzeichnis, S. V) erfassen alle Deklinationen. D.h., dass mit „BGM“ als Beispiel nicht nur „Betriebliche Gesundheitsmanagement“ gemeint ist, sondern auch „Betrieblichen Gesundheitsmanagement“.

von beruflichen als auch privaten Anforderungen im Leben darstellt. Im nachstehenden Kapitel werden gesundheitliche Beeinträchtigungen und deren Kosten aufgezeigt, um den Gesundheitszustand von Arbeitnehmern darzulegen.

3.2 Der betriebliche Gesundheitszustand

Durch gesundheitliche Beeinträchtigungen von Arbeitnehmern, deren Ursache jedoch nicht immer auf Unternehmen zurückzuführen ist, gehen in Organisationen entscheidende Leistungspotenziale verloren. Eine repräsentative Untersuchung (n=2000) des Fürstenberg Instituts zeigt, dass die Beschwerden und Probleme der Arbeitnehmer in Deutschland häufig bei Problemen am Arbeitsplatz (84 Prozent), bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (84 Prozent), bei psychischen Problemen (69 Prozent) und bei körperlichen Problemen (62 Prozent) liegen (Berger, Fürstenberg, & Brauck, 2011, S. 9).

Die zunehmende Entwicklung chronischer Erkrankungen² in der Gesellschaft wirkt sich immer mehr auf Unternehmen aus, da nicht nur ältere Menschen davon betroffen sind, sondern auch zunehmend Erwerbstätige. Dies kennzeichnet sich in indirekten Krankheitskosten wie Arbeitsunfähigkeit, Invalidität und vorzeitigem Tod der Erwerbsbevölkerung, die anhand verlorener Erwerbstätigkeitsjahre³ belegt werden. Als arbeitsbezogene Gesundheitsrisiken werden dabei Unfallgefahren sowie körperliche und psychische Belastungen genannt (Prütz, et al., 2014, S. 113-114). In der Arbeitswelt werden Fehlzeiten hauptsächlich von Langzeiterkrankungen⁴ wie Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Muskel-Skelett-Erkrankungen, psychische Erkrankungen, Diabetes sowie Krebserkrankungen verursacht. Da die Prävalenz psychischer Erkrankungen seit 2002 um ca. 62 Prozent gestiegen ist, stehen diese Erkrankungen in Bezug zur Arbeitswelt besonders im Fokus (Pfaff & Zeike, 2015, S. 18).

Im Jahr 2014 ergab sich eine durchschnittliche Arbeitsunfähigkeit (AU) von 14,4 Tagen je Arbeitnehmer. Nach Schätzungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) liegen die daraus resultierenden Produktionsausfallkosten bei 57 Milliarden Euro und der Ausfall an

² Darunter fallen Erkrankungen, die sich in der Regel langsam entwickeln und mit einem langen Krankheitsgeschehen einhergehen - mindestens ein Jahr (Prütz, et al., 2014, S. 113).

³ Aus volkswirtschaftlicher Sicht fallen aufgrund von Krankheit neben direkten Krankheitskosten weitere relevante Kosten an, die sich durch Arbeitsunfähigkeit, Invalidität oder frühzeitigen Tod der Erwerbstätigen ergeben. Diese Kosten werden in Form von verlorenen Erwerbstätigkeitsjahren unter Rücksichtnahme der aktuellen Erwerbstätigkeitsquote berechnet (Statistisches Bundesamt, Verlorene Erwerbstätigkeitsjahre, 2006).

⁴ Es gibt keine einheitliche Definition für Langzeiterkrankungen. Gemäß des Gemeinsamen Bundesausschusses sind darunter Erkrankungen zu verstehen, die länger als ein Jahr andauern (Pfaff & Zeike, 2015, S. 18). In der vorliegenden Arbeit werden chronische Erkrankungen und Langzeiterkrankungen synonym verstanden.

Bruttowertschöpfung⁵ (Verlust an Arbeitsproduktivität) bei 90 Milliarden Euro. Mit 14,6 Prozent der Arbeitsunfähigkeitstage, 8,3 Milliarden Euro Produktionsausfallkosten sowie 13,1 Milliarden Euro Ausfall an Bruttowertschöpfung liegen psychische Erkrankungen neben den Muskel-Skelett-Erkrankungen an zweiter Stelle. An dritter und vierter Stelle sind Erkrankungen des Atmungssystems und Verletzungen, Vergiftungen und Unfälle zu benennen. In einem Vergleich der Jahre 2012, 2013 und 2014 ist ebenso ein Anstieg der AU-Tage aufgrund psychischer Erkrankungen festzustellen (vgl. BAuA, 2016).

Angesichts der vorgestellten Daten zu den krankheitsbedingten Fehlzeiten wird deutlich, dass Unternehmen sich der Reduzierung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren, sowohl körperlicher und psychischer, annehmen müssen. Welchen Einfluss dabei Selbstmanagement hat und wie dies im Rahmen des Selbstmanagements vorgenommen werden kann, wird im *fünften* und *sechsten Kapitel* näher erläutert.

⁵ Die Bruttowertschöpfung ist eine Kennzahl aus der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung und errechnet sich durch Abzug der Vorleistungen von den erzeugten Produktionswerten (Waren und Dienstleistungen). Demnach wird nur der im Produktionsprozess geschaffene Mehrwert errechnet und zu Herstellungspreisen, d. h. ohne Steuer bewertet (Statistisches Bundesamt, 2016).

4 Gesundheit als Führungsaufgabe

Vor dem Hintergrund der bedeutenden Position von Führungskräften bei dem Erhalt und der Förderung von Gesundheit in Unternehmen werden nachstehend Aufgabenbereiche, Anforderungen und Kompetenzen von Führungskräften aufgeführt. Zudem wird der Einfluss des Führungsverhaltens auf die Mitarbeitergesundheit aufgezeigt und gesundheitsförderliches Führen erläutert.

4.1 Die Rolle der Führung

In vielen betrieblichen Prozessen sind Führungskräfte eingebunden. Sie wirken bei Veränderungsprozessen und der Unternehmenskultur mit, übernehmen Verantwortung für Unternehmensziele und tragen zur Arbeitszufriedenheit, Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeiter bei (Orthmann, Gunkel, & Otte, 2011, S. 135). Im Führungsgeschehen zeigen sich zudem menschliche Beziehungen wie Nähe und Distanz, Wertschätzung und Missachtung, Unter- und Überordnung oder Ab- und Unabhängigkeit (Nieder, 2012, S. 144). Im Rahmen des BGM sind sie eine wichtige Zielgruppe und wirken als Mitgestalter von Arbeitsbedingungen und als Vorbildfunktion für das Verhalten am Arbeitsplatz mit. Führungskräfte stehen jedoch häufig selbst unter starkem Leistungsdruck und achten dabei wenig auf ihre Gesundheit (Schneider, 2012, S. 85).

Generell wird unter Führung die Einflussnahme durch Strukturen und Vorgesetzte auf Menschen verstanden. Neben den Dimensionen der indirekten (strukturellen) Führung, welche zum einen Rahmenbedingungen, Strategien und Grundsätze analysiert, steht die vorliegende Arbeit in Zusammenhang mit der direkten (personalen) Führung. Die personale Führung geht den Verhaltensweisen einzelner Personen in der Rolle als Führende nach. Die Beeinflussung personaler Führung von Vorgesetzten auf Mitarbeiter wird als direkt, absichtlich und zielgerichtet beschrieben. Weinert (1989) definiert Führung anhand der nachfolgenden drei Punkte. Zum einen impliziert Führung eine Wechselbeziehung zwischen zwei oder mehreren Personen und zum anderen gilt Führung als zweckbestimmende soziale Beeinflussung. Darüber hinaus beabsichtigt Führung die Zielerreichung mithilfe kommunikativer Vorgehensweisen (von Rosenstiel, 2006, S. 355-356).

Die Aufgabenbereiche von Führungskräften sind sehr vielfältig und beinhalten unter anderem das Repräsentieren des Unternehmens, Personalführungsaufgaben wie das Einstellen, Unterweisen und Motivieren der Mitarbeiter sowie den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu unterstützen. Abbildung 3 zeigt eine Übersicht von Führungsaufgaben nach Mintzberg (1973). Die Tätigkeiten von Führungskräften sind in diesem Modell nach Rollen unterteilt und drei Kategorien zugeordnet (Puckett, 2016, S. 23).

Klassifizierung der Führungstätigkeiten nach Mintzberg (1973)	
Interpersonelle Rollen	<ul style="list-style-type: none"> - Repräsentant - Führer - Koordinator
Informationsbezogene Rollen	<ul style="list-style-type: none"> - Informationssammler - Informationsverteiler - Informant externer Gruppen
Entscheidungsrollen	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmer - Krisenführungskraft - Ressourcenzuteiler - Verhandlungsführer

*Abbildung 3: Übersicht der Führungstätigkeiten nach Mintzberg (1973)
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Puckett, 2016, S. 23)*

Die Dynamiken innerhalb der Führungsrollen ergeben immer wieder neue Situationen und Anforderungen. Daher ist es wichtig, dass Führungskräfte sich ständig weiterentwickeln und mit ihren Aufgaben wachsen. Darüber hinaus sollten sich Führungskräfte ihrer verschiedenen Rollen bewusst sein und diese auch entsprechend anwenden können, um so mögliche Konflikte zu verhindern (Hettl, 2013, S. 37-41).

4.2 Kompetenzen und Anforderungen von Führungskräften

Um die bereits aufgeführten Aufgaben und Funktionen (siehe Kapitel 4.1) effektiv bewältigen zu können, benötigen Führungskräfte fachliche, methodische, soziale und personale Kompetenzen. Bei der Fachkompetenz handelt es sich z.B. um Führungswissen, Erfahrungen und Branchenkenntnis. Die Methodenkompetenz hingegen umfasst Faktoren wie die Fähigkeit Führungstechniken und Möglichkeiten zur Problemlösung anwenden zu können. Die Art und Weise im Umgang mit Mitarbeitern, das Führen von Gesprächen, Kommunikation oder die Durchsetzungskraft sind Bestandteile der Sozialkompetenz. Aspekte der personalen Kompetenz sind u.a. Entscheidungsfähigkeit, Selbsterkenntnis und Kritikfähigkeit (Felfe, Ducki, & Franke, 2014, S. 140).

Die Tätigkeiten von Führungskräften sind im Vergleich zu den Tätigkeiten von Mitarbeitern ohne Führungspositionen mit höheren Anforderungen verbunden. Sie verfügen über mehr Ressourcen und haben unter anderem größere Handlungsspielräume und können als Beispiel ihre Arbeit freier einteilen und planen. Dennoch gehen diese Ressourcen häufig mit hohen Beeinträchtigungen einher. Aus dem Stressreport 2012 geht hervor, dass zu den häufigsten Anforderungen von Führungskräften Störungen und Unterbrechungen bei der Arbeit, starker Termin- und Leistungsdruck als auch die

gleichzeitige Betreuung verschiedener Aufgaben zählen. Zudem zeigt sich, wie in Abbildung 4 zu erkennen, dass 27 Prozent der Führungskräfte bei einer häufigen Kombination dieser drei Hauptanforderungen acht oder mehr gesundheitliche Beschwerden angeben (Stilijanow, 2012, S. 123-128).

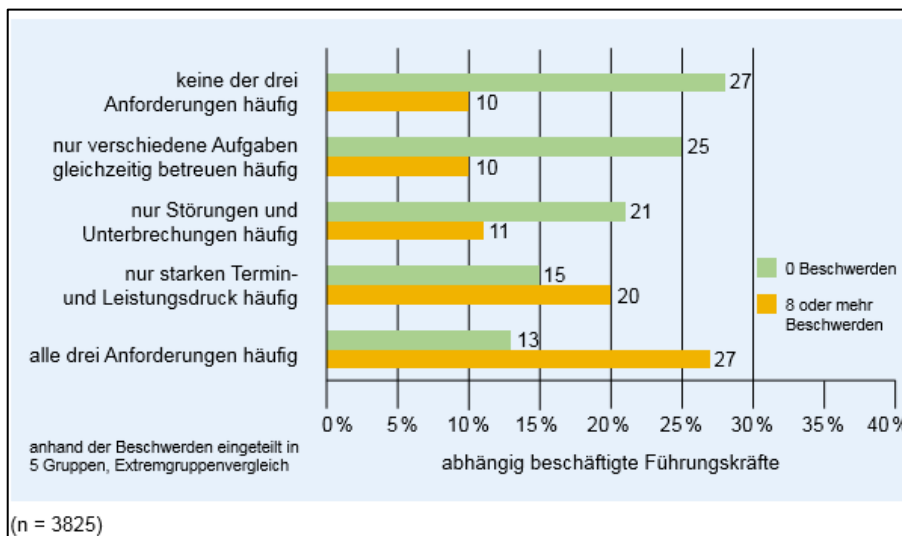


Abbildung 4: Ausgewählte häufige Anforderungen und Anzahl Beschwerden bei Führungskräften
(Quelle: Stressreport Deutschland 2012; Stilijanow, 2012, S. 127)

Weitere Studienergebnisse belegen zusätzliche Anforderungen wie ständiger Zeitmangel, hohe Kommunikationsdichte, hoher Entscheidungs- und Handlungsdruck, Überstunden und eine unausgeglichene Work-Life-Balance (Nieder, 2012, S. 146). Darüber hinaus ist der Alltag von Führungskräften gekennzeichnet durch zahlreiche Dienstreisen und Abwesenheiten, starke Handlungsorientierung, ständige Erreichbarkeit, fehlende Zeit für reflexive Tätigkeiten und hohe Ergebnisverantwortung. Die beschriebene Arbeitssituation wird von vielen Führungskräften als Stress empfunden (Regnet, 2009, S. 36). Um den Anforderungen entgegenzuwirken, verzichten viele Führungskräfte auf regelmäßige Pausen, Freizeit und Urlaub (Nieder, 2012, S. 146). Dieser Verzicht geht mit fehlender Regeneration einher, wodurch sich neben Leistungen auch das Sozialklima verschlechtern kann. Durch den Druck, zunächst alle wichtigen Anforderungen zu bewältigen, rücken gesundheitliche und soziale Bedarfe in den Hintergrund. Nicht selten resultieren daraus psychische Belastungen (Kastner, 2009, S. 90-91).

Zur erfolgreichen Bewältigung der aufgeführten Anforderungen wird von Führungskräften eine hohe Selbstmanagement-Kompetenz abverlangt (Regnet, 2009, S. 36). Neben der Führung von anderen Personen, wird der Führung der eigenen Person eine hohe Bedeutung zugeschrieben. Ein relevantes „Werkzeug“ einer Führungskraft stellen die körperlichen und geistig-emotionalen Ressourcen der Führungskraft selbst dar. Da diese Kräfte nicht unbegrenzt sind, bedarf es einer ausreichenden und fortlaufenden Auseinandersetzung. Um die Führungsfunktionen wirkungsvoll auszuüben und eine

erfolgreiche Führung von anderen zu erzielen, ist das Führen der eigenen Person sowie des eigenen Denkens, Handelns und Erlebens eine wichtige Voraussetzung (Linneweh & Hofmann, 2009, S. 71-72).

4.3 Einfluss des Führungsverhaltens auf die Mitarbeitergesundheit

In diesem Abschnitt werden zunächst einzelne empirische Befunde über den Zusammenhang des Führungsverhaltens und der Mitarbeitergesundheit dargestellt. Der Gesichtspunkt Selbstmanagement wird im fünften Kapitel berücksichtigt.

Die Gesunderhaltung von Mitarbeitern rückt durch den Arbeitswandel und den daraus steigenden Anforderungen immer mehr in den Fokus. Im Zuge dieser Entwicklung wird auch verstärkt dem Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Mitarbeitergesundheit nachgegangen. Bislang wurden nur wenige Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten und Gesundheit durchgeführt. Die Entstehung von Gesundheit und Krankheit durch Arbeitsbedingungen und -tätigkeiten wurde bereits intensiv erforscht. Ergebnisse dieser Untersuchungen belegen, dass Belastungen (Stressoren) und daraus folgende Beanspruchungsreaktionen in Zusammenhang mit negativen gesundheitlichen Folgen stehen. Des Weiteren zeigen Studienergebnisse, dass der Zusammenhang zwischen Arbeitsbedingungen und eventuellen Gesundheitsfolgen abhängig von individuellen Merkmalen wie z.B. Kohärenzsinn, sozialer Status und Bewältigungsmöglichkeiten ist (Gregersen, Kuhnert, Zimmer, & Nienhaus, 2011, S. 3-10).

Forschungsergebnisse belegen, dass Führungsverhalten als Risikofaktor bzw. Stressor wirken kann. So geht unter anderem hervor, dass sich ein deplatziertes (beleidigendes) Führungsverhalten (Trepper, 2007, S. 279-281) sowie die Art und Weise im Umgang mit Konflikten (Hyde, Jappinen, Theorell, & Oxenstierna, 2006, S. 2222-2223) nachteilig auf die Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitergesundheit, physisch als auch psychisch, auswirken kann. Weitere nachgewiesene Stressoren sind u.a. Ungeduld und Ausübung von Druck auf die Mitarbeiter durch die Führungskraft (Gregersen et al., 2011, S. 9). Darüber hinaus zeigen empirische Belege, dass Führungsverhalten auch als gesundheitsfördernde Ressource wirken kann. Eine solche Ressource ist die soziale Unterstützung durch Führungskräfte, welche positiven Einfluss auf das Stressempfinden, die Arbeitszufriedenheit und die psychische Gesundheit von Mitarbeitern hat (Hyde et al. 2006, S. 2222-2223; Stansfield, Fuhrer, Head, Ferrie, & Shipley, 1997, S. 74-77). Zudem wurden führungsrelevante Ressourcen wie Beteiligungsmöglichkeiten, Gerechtigkeit, Wertschätzung und Kommunikationsfähigkeit nachgewiesen.

Weitere Veröffentlichungen liefern Ergebnisse, die dem transformationalen⁶ und mitarbeiterorientierten⁷ Führungsstil eine positive gesundheitliche Wirkung zuschreibt. Einige Studien untersuchten gezielt Einstellungen von Führungskräften sowie die Zufriedenheit mit der Führungskraft und bestätigten Zusammenhänge in der Wahrnehmung der Führung und dem Wohlbefinden der Mitarbeiter. Führungskräfte nehmen ebenso Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter, was wiederum zur Folge hat, dass Mitarbeiter gesünder sind und weniger Fehlzeiten aufweisen. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass neben dem Verhalten der Führungskraft weitere Faktoren der Mitarbeiter wie Fähigkeiten, Geschlecht und private Belastungen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit nehmen (Gregersen et al., 2011, S. 9-10). In einer Längsschnittstudie der BAuA wurde nachgewiesen, dass das Führungsverhalten signifikanten Einfluss auf die Mitarbeitergesundheit hat. Positive Effekte zeigten sich vor allem bei der gesundheitsförderlichen und transformationalen Führung. Beide Führungsstile unterstützen die Verbesserung von Gesundheitsindikatoren bzw. die Abnahme von Beeinträchtigungen (z.B. Teamklima, Arbeitsengagement, Erschöpfung, Depressivität) (Rigotti, et al., 2014, S. 15-18).

Die aufgeführten empirischen Befunde zum Einfluss des Führungsverhaltens auf die Mitarbeitergesundheit heben die Rolle der Führungskraft bei dem Erhalt und der Förderung von Gesundheit in Unternehmen hervor. Nachfolgend wird der gesundheitsförderliche Führungsstil erläutert.

4.4 Was ist gesunde Führung?

Infolge der Zunahme an Arbeitsbelastungen, wie Arbeitsverdichtung, Dauerbelastung durch Medien oder Leistungsdruck, stellt der Erhalt und die Förderung der Gesundheit eine Herausforderung für Führungskräfte dar (Felfe, Ducki, & Franke, 2014, S. 143). Dies wird durch die Einflussnahme des Führungsverhaltens auf die Arbeits- und Gesundheitssituation der Mitarbeiter und die der Führungskräfte selbst deutlich. Je nachteiliger die Anforderungs- und Ressourcensituation ist und je ungünstiger die Gesundheitsindikatoren von Führungskräften sind, desto weniger wird gesundheitsförderlich geführt (Stilijanow, 2012, S. 126-127).

Gesunde Führung kennzeichnet die Fähigkeit von Führungskräften ihre Mitarbeiter so zu führen, dass Aufgaben und Leistungen als positiv und sinnvoll wahrgenommen werden, sie motiviert sind und somit erfolgreich zur Arbeitsleistung im Unternehmen beitragen. Ebenso wirkt sich dieser

⁶ Durch einen transformationalen Führungsstil soll bei Mitarbeitern durch Beeinflussung von Bedürfnissen und Zielen eine Veränderung von Werten und Einstellungen hervorgerufen werden und somit eine Leistungssteigerung stattfinden. Dies erfolgt z.B. durch Motivation und individuelle Unterstützung bei der Mitarbeiterentwicklung (Puckett, 2016, S. 32-33).

⁷ Ein mitarbeiterorientierter Führungsstil kennzeichnet sich dadurch, dass Führungskräfte einen engen Kontakt zu ihren Mitarbeitern aufbauen und sich u.a. nach dem Wohlergehen, der privaten Situation oder nach Problemen erkundigen (Springer Gabler Verlag, 2016a).

Beitrag positiv auf die Unternehmensentwicklung aus, wenn sich jeder einzelne im Umfeld seiner Arbeit wohlfühlt, dadurch gesund bleibt und sich erfolgreich weiterentwickeln kann. Gesunde Führung wird dabei durch eine gesunde Selbstführung bestimmt und demnach vom Entwicklungsniveau der Führungskraft beeinflusst. Die Gesunderhaltung ist neben Ernährungs- und Bewegungsmaßnahmen immer mehr durch mentale Strategien gekennzeichnet. Dies sind beispielsweise die Stärkung individueller Ressourcen, das Auseinandersetzen mit der inneren Haltung, das Lehren einer gesundheitsförderlichen Denkweise und das Stressmanagement (Heimsoth, 2014, S. 73).

5 Selbstmanagement als Führungskompetenz

In diesem Kapitel wird zu Beginn eine Begriffsbestimmung von Selbstmanagement vorgenommen. Anschließend werden Grundlagen bezüglich Bedeutung, Ziel und Ansätze von Selbstmanagement aufgeführt sowie das Modell der Selbstmanagement-Kompetenz, als eine mögliche Herangehensweise an das Thema Selbstmanagement, vorgestellt. Abschließend erfolgt die Beantwortung der beiden Fragestellungen dieser Arbeit.

5.1 Begriffsbestimmung Selbstmanagement

Der Ursprung des Selbstmanagements ist auf die Psychoanalyse des Menschenbildes (Freud 1938) zurückzuführen. Dabei wurde den Prozessen der Psyche nachgegangen, um Kenntnis darüber zu erhalten wie Menschen handeln. Zunächst wurde das Verhalten von Menschen auf Umwelteinflüsse zurückgeführt. Dann wurde mit der Sozialkognitiven Lerntheorie (Bandura 1963) festgestellt, dass Menschen ihr Verhalten auch selbst beeinflussen und steuern können (Riederer & Russ, 2016, S. 2).

Selbstmanagement findet sich in verschiedenen Disziplinen wie der Medizin (z.B. Selbstmanagement bei Erkrankungen), der Psychologie als auch dem Management wieder und wird dementsprechend unterschiedlich definiert. Die Psychologie spricht häufig von Selbstmanagement, Selbstregulation und Selbststeuerung (Graf, 2012, S. 34). In der Literatur zum Management sind vorwiegend die Begriffe Selbstmanagement (self-management) und Selbstführung (self-leadership) zu finden, wobei diese Begrifflichkeiten auch oft synonym angewendet werden (Graf, 2012, S. 34; Reither, 2012, S. 40). Ebenso geht aus der Literatur hervor, dass sich Selbstmanagement und Selbstführung wenig abgrenzen lassen (Pastowsky, 2014, S. 189). Zur Vollständigkeit ist hier jedoch zu benennen, dass Selbstmanagement und Selbstführung zu Teilen auch getrennt voneinander betrachtet werden. Manz begründet dies dadurch, dass Selbstmanagement im Vergleich zu Selbstführung vorwiegend auf kognitive und verhaltensorientierte Strategien fokussiert ist und Selbstführung dies durch intrinsische⁸ Motivation und höhere Selbstbeeinflussung erweitert (Furtner & Baldegger, 2013, S. 61-62).

Selbstführung wird als Prozess beschrieben, in dem sich Personen selbst führen, ihren Zielen nachgehen und sich somit individuell entwickeln können. Dabei aktivieren und setzen sie bewusst Potenziale und Ressourcen ein, um ihre Zielvorstellungen effektiv erreichen zu können (Müller & Braun, 2009, S. 13). Im Bereich des Managements wurde vorwiegend das konventionelle

⁸ Intrinsische Motivation bezeichnet einen Zustand, bei dem durch innere Anreize, die in der Tätigkeit selbst liegen gehandelt wird, wie. z.B. ein Empfinden eines positiven emotionalen Erlebens (Springer Gabler Verlag, 2016b).

Zeitmanagement mit Selbstmanagement in Verbindung gesetzt. Inzwischen wird dieses Thema jedoch umfassender betrachtet und Faktoren wie Motivation und Work-Life-Balance sowie der Umgang mit Ressourcen und Stress berücksichtigt. Bei Selbstmanagement geht es darum, verbunden mit einem sorgsamem Umgang der vorhandenen Ressourcen, effizienter und effektiver zu werden sowie sich bewusster zu führen und zu entwickeln. Der Zusatz des Begriffs Kompetenz zeigt auf, das Selbstmanagement als Fähigkeit betrachtet wird und somit auch eine Bedeutung für Unternehmen darstellt (Graf, 2012, S. 34-37). Selbstmanagement und Selbstführung sind hauptsächlich als Motivations- und Selbstregulationstheorien zu betrachten und nicht als Führungstheorien. Sie wirken jedoch als unterstützende Maßnahmen der Führung (Yukl, 2013, S. 237). Um die Bandbreite der Auffassung von Selbstmanagement und Selbstführung zu verdeutlichen sind in Tabelle 2 einige Definitionen dargestellt.

Tabelle 2: Definitionen von Selbstmanagement und Selbstführung in der Literatur
<i>Beim Selbstmanagement geht es darum, „[...] das eigene Verhalten bewusster zu reflektieren und sich selbst besser zu organisieren.“ (Baus, 2015, S. 3)</i>
<i>„Self-management is a set of strategies used to influence and improve an individual’s own behavior.“ (Manz & Sims, 1980; Sims & Lorenzi, 1992; zitiert nach Yukl, 2013, S. 237).</i>
<i>„Selbstmanagement wird häufig als Technik oder Strategie der Selbstregulation gesehen, bei der Ziele und deren Umsetzung in Verhalten zentrale Komponenten sind.“ (Weisweiler, Dirscherl, & Braumandl, 2013, S. 15)</i>
<i>„Selbstführung ist die Fähigkeit, das eigenen Verhalten auf Basis von Feedback, Reflektion und Selbsterkenntnis zielgerichtet zu steuern, daraus Maßnahmen abzuleiten und zu überprüfen, ob die eingeleiteten Maßnahmen auch wirken.“ (Pastowsky, 2014, S. 190)</i>
<i>Selbstführung ist ein dynamischer Prozess, der einen auch mit anderen Dynamiken und Veränderungen jeglicher Art besser Schritt halten lässt. Wer den Weg der Selbstführung eingeschlagen hat, lässt sich nicht oder nur temporär aus der Bahn werfen. Selbstführung und Führung anderer Menschen hängt stark von der Persönlichkeit ab.“ (Heimsoth, 2014, S. 98)</i>
<i>Self-Leadership bezieht sich auf die selbstbeeinflussende und zielorientierte Lenkung der eigenen Gedanken und des eigenen Verhaltens.“ (Furtner & Baldegger, 2013, S. 60)</i>

In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe Selbstführung und Selbstmanagement synonym verstanden und weitgehend der Begriff Selbstmanagement verwendet. Die folgende Definition der Selbstmanagement-Kompetenz dient als Grundverständnis dieser Arbeit.

„Selbstmanagement-Kompetenz umfasst die Bereitschaft und die Fähigkeit, das eigene Leben selbstverantwortlich zu steuern und so zu gestalten, dass Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Wohlbefinden und Balance gefördert und langfristig erhalten werden. Selbstmanagement ist gelebte Selbstverantwortung.“ (Graf, 2012, S. 37).

5.2 Bedeutung von Selbstmanagement

Im Jahr 1999 hat Peter Drucker, Wegbereiter der modernen Managementlehre, in seinem Artikel „Managing Oneself“ bereits auf die Bedeutung von Selbstmanagement aufmerksam gemacht. Laut Drucker müssen Beschäftigte im Stande sein sich selbstverantwortlich zu führen und ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zu bewahren. Um dies zu erreichen, wird ein umfassendes Verständnis über sich selbst vorausgesetzt, welches sich über die eigenen Stärken und Schwächen, persönlichen Werte und Lernmethoden bis hin zum Umgang mit Kollegen erstreckt. Um Spitzenleistung zu erbringen, müssen Menschen aus ihren eigenen Stärken heraus handeln (Drucker, 2005, S. 1)

Durch den Arbeits- und Lebenswandel hat das Thema Selbstmanagement in den letzten Jahren an Relevanz gewonnen und sich zu einer zentralen Kompetenz von Beschäftigten entwickelt. Das Erkennen von Stärken und Schwächen, ein effektives Zeitmanagement, der Umgang mit Belastungen, die Förderung und Nutzung von Ressourcen sowie eine eigenverantwortliche Steuerung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft sind wesentliche Aspekte des Selbstmanagements. Dabei ist eine fortlaufende Auseinandersetzung der eigenen Arbeits- und Lebensanforderungen sowie eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Anpassung von Qualifikationen wichtig. Der Einfluss der Selbstmanagement-Kompetenz für Unternehmen besteht darin, dass Beschäftigte einen maßgeblichen Anteil zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung von Organisationen leisten. Qualifikationen und Kompetenzen von Beschäftigten sind demnach als wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen zu betrachten. Die Förderung von Selbstmanagement in Organisationen kann dazu beitragen, dass Beschäftigte langfristig leistungsfähig, engagiert und gesund bleiben (Graf, 2012, S. 23-24).

Die Bedeutung von Selbstmanagement-Kompetenz wird unter anderem durch wachsende Anforderungen infolge wirtschaftlicher, technologischer und gesellschaftlicher Entwicklungen beschrieben (Baus, 2015, S. 3-9; Graf, 2012, S. 23). So führen Faktoren wie zum Beispiel steigender Wettbewerbs- und Kostendruck zu mehr Arbeitsbelastungen, Wirtschaftskrisen zu Arbeitsplatzunsicherheit und die Zunahme von Tätigkeiten im Dienstleistungsbereich zu mehr sozialen und fachlichen Kompetenzen. Soziokulturelle Entwicklungen spiegeln sich beispielsweise im Trend zu höherer Bildung und dem erhöhten Wunsch einer Work-Life-Balance wider. Diese andauernden Veränderungsprozesse fordern von den Beschäftigten eine kontinuierliche Anpassung, um mit den steigenden Anforderungen verantwortlich umgehen zu können. Eng in Zusammenhang mit diesen Entwicklungen steht die Zunahme psychosozialer Belastungen, welche ebenso die Relevanz der Selbstmanagement-Kompetenz kennzeichnet. Zum anderen beschreiben steigende Daten- und Informationsmengen durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien die Wichtigkeit der Selbstmanagement-Kompetenz. Die hierdurch verbundenen Möglichkeiten erfordern hohe Ansprüche an das Selbstmanagement und setzen Fähigkeiten wie das Erkennen eines

spezifischen Informationsbedarfs, dem zielgerichteten Herausfiltern von relevanten Informationen sowie die Organisation von Informationen voraus. Durch die permanente Erreichbarkeit mittels Smartphones, Notebooks und Tablet-Computern kommt es zu fehlender Erholung der Beschäftigten. Klare Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit zu setzen, stellt für viele Beschäftigte eine große Schwierigkeit dar. Das Phänomen der Informationsüberlastung hat in den vergangenen Jahren durch die verfügbaren Informationsmengen so stark zugenommen, dass Menschen gar nicht mehr in der Lage sind diese zu verarbeiten. Infolgedessen können Stressreaktionen die mit einer verringerten geistigen Leistungsfähigkeit einhergehen die Folge sein (Graf, 2012, S. 25-34).

5.3 Ansätze des Selbstmanagements

Vor allem in der Psychologie werden Selbstmanagementansätze beschrieben. Im Folgenden werden drei verschiedene Herangehensweisen an das Thema Selbstmanagement vorgestellt. In Kapitel 5.5 werden zudem zusätzliche Methoden und deren Wirksamkeit betrachtet.

Einer der ältesten Selbstmanagementansätze ist auf die klassische Lerntheorie zurückzuführen und beschreibt den behavioral-kognitiven Ansatz. Die zentrale Auffassung dabei ist, dass ein Verhalten, das etwas Positives herbeiführt auch verstärkt auftritt (= positive Verstärkung) und im Gegenzug ein Verhalten, das zu etwas Negativem führt, weniger auftritt (= Bestrafung). Im Bezug zum Selbstmanagement bedeutet dies, dass Menschen durch Selbstverstärkung/Selbstbeobachtung (z.B. durch Belohnung einer Kaffeepause während der Arbeit), Selbstbestrafung (z.B. durch Verzicht auf gemeinsames Mittagessen mit den Kollegen) und Stimuluskontrolle (z.B. durch Ausstellen des Signaltons bei Erhalt einer E-Mail, um sich so nicht von der Arbeit abzulenken) selbst die Wahrscheinlichkeit verändern, mit der ein Verhalten bei ihnen auftritt (König & Kleinmann, 2006, S. 332-333).

In der Weiterentwicklung der behavioralen Theorie erhielt das kognitive Konstrukt mehr Beachtung und zeigt sich zum einen in der sozial-kognitiven Theorie nach Bandura und zum anderen in der daraus resultierenden Selbstwirksamkeit, die die Erwartung, ein bestimmtes Verhalten auszuführen, ausdrückt (König & Kleinmann, 2006, S. 333-334). Die sozial-kognitive Perspektive stellt Verhalten als Beeinflussung von Interaktionen zwischen einem Menschen und seinem Denken sowie seinem sozialen Umfeld dar. Mit dieser Theorie wird hervorgehoben, dass Menschen viele ihrer Verhaltensweisen durch Beobachtung (sozialer Aspekt) erlernen und mentale Prozesse (kognitiver Aspekt) unser Verhalten beeinflussen (Myers, 2014, S. 577-578).

Ein weiterer neuerer Ansatz ist das Kompensationsmodell von Arbeitsmotivation und Volition⁹ von Kehr. Hier werden insbesondere individuelle Motivationen berücksichtigt, die durch Interaktion von Motiven einer Person und situativen Anreizen entstehen. Dabei werden implizite (unbewusste) Motive, als Assoziationen zwischen Emotionen, Situationen und Impulsen, sowie explizite (bewusste) Motive, als Begründungen für ein Verhalten, unterschieden (Pscherer, 2015, S. 8). Bei einem Ungleichgewicht von impliziten und expliziten Motiven können innere Konflikte hervorgerufen werden. Die können sich dann in Form von Blockaden, wie z.B. dem Aufschieben einer Aufgabe, zeigen. Mithilfe volitionaler Strategien, wie bzw. Kontrolle der Aufmerksamkeit oder Entwicklung positiver Einstellungen, können störende Konflikte unterdrückt werden. Im Hinblick auf das Selbstmanagement wurde das Kompensationsmodell Grundlage eines Selbstmanagements-Training nach Kehr und von Rosenstiel (König & Kleinmann, 2006, S. 338-340).

5.4 Ziel von Selbstmanagement-Kompetenz

Das Ziel von Selbstmanagement-Kompetenz ist die langfristige Erhaltung und Förderung der *Leistungsfähigkeit und -bereitschaft* sowie des *Wohlbefindens und der Balance*.

Im Einzelnen betrachtet, berücksichtigt die Leistungsfähigkeit als Zielsetzung der Selbstmanagement-Kompetenz Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten von Menschen, um mit den Anforderungen des Arbeits- und Privatlebens umgehen zu können. Dazu gehört auch die Arbeitsmarktfähigkeit, die davon ausgeht, dass Menschen sich eigenverantwortlich in ihrem Arbeitsmarkt bewegen können und das Prinzip des lebenslangen Lernens annehmen. Gesundheit als Voraussetzung für Leistungsfähigkeit sowie mentale und körperliche Fitness sind ebenso wichtige Aspekte. Der Fokus liegt hierbei auf der Entwicklung eines gesundheitsförderlichen Verhaltens in Bezug auf Umgang mit Ressourcen und Belastungen als auch Körper und Geist langfristig fit und aktiv zu halten.

Im Hinblick auf die Zielkomponente Leistungsbereitschaft sind die Aspekte Identifikation und Engagement von Bedeutung. Um Leistungen erbringen zu wollen ist es wichtig, dass Menschen sich mit ihrer Arbeit, ihren Aufgaben und ihrer allgemeinen Lebensführung identifizieren können. Engagement setzt unter anderem positive Einstellungen und bewusstes Handeln voraus, damit Menschen die Bereitschaft haben, sich beispielsweise für ein Ziel oder eine Person einzusetzen (Graf, 2012, S. 37-39).

⁹ volitional = durch den Willen bestimmt (Bibliographisches Institut, 2016)

Im Kontext der Selbstmanagement-Kompetenz wird Wohlbefinden entsprechend der Theorie des Wohlbefindens nach Seligman beschrieben. Demnach setzt sich Wohlbefinden aus den folgenden fünf voneinander unabhängigen Elementen zusammen: *Positive Gefühle* (hierzu zählen Glück und Lebenszufriedenheit), *Engagement* (z.B. dem Aufgehen in einer Aufgabe), *positive Beziehungen* (der Austausch über Erlebtes mit anderen Menschen), *Sinn* (eine Bedeutung im Leben zu haben) und *Zielerreichung* (z.B. Erfolg erzielen). Es gilt zu berücksichtigen, dass diese Elemente zum Wohlbefinden beitragen und keine Definition von Wohlbefinden vornehmen. (Seligmann, 2012, S. 34-38).

Bei der letzten Zielkomponente Balance geht es darum einen Ausgleich zwischen Aktivierung (Anspannung) und Regeneration (Entspannung) herzustellen, wie zum Beispiel durch ausreichende Erholungspausen, einer ausgewogenen Ernährung oder dem Nachgehen eines Hobbys. Dieser Ausgleich ist eine wertvolle Voraussetzung von Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Wohlbefinden (Graf, 2012, S. 41). Wie diese Ziele erreicht werden können wird im folgenden Kapitel anhand des Modells der Selbstmanagement-Kompetenz näher erläutert.

5.5 Modell der Selbstmanagement-Kompetenz

Das Modell der Selbstmanagement-Kompetenz nach Graf erfasst alle wesentlichen Bausteine, die für ein erfolgreiches Selbstmanagement von Bedeutung sind und unterstützt dadurch eine ganzheitliche Betrachtung von Selbstmanagement. Das Modell setzt sich aus neun Bausteinen zusammen, wobei sich jeder Baustein auf einen Schwerpunkt bezieht (siehe Abbildung 5).

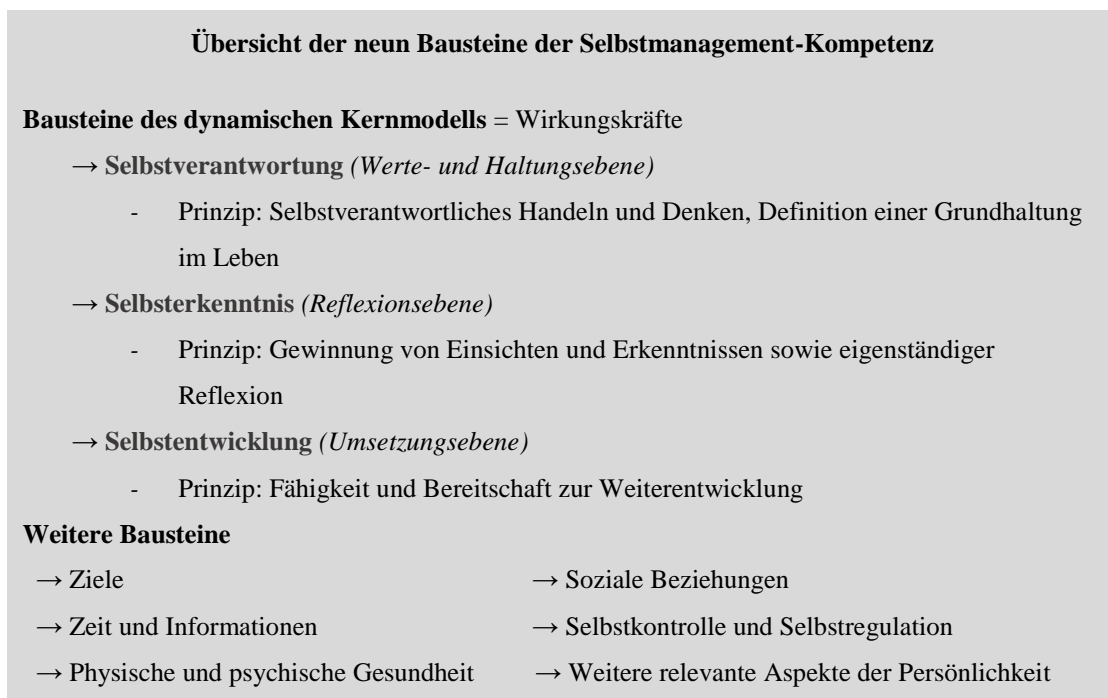


Abbildung 5: Bausteine der Selbstmanagement-Kompetenz (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Graf, 2012, S. 72-76)

Abbildung 6 zeigt das Modell der Selbstmanagement-Kompetenz. Daraus geht hervor, dass alle Bausteine eng miteinander verknüpft sind und gegenseitigen Einfluss aufeinander haben. Selbstverantwortung, Selbsterkenntnis und Selbstentwicklung (Wirkungskräfte) setzen sich zu einem dynamischen Kernmodell zusammen und sind von Wechselwirkungen bestimmt. Wechselwirkungen beschreiben Auswirkungen einer Veränderung eines Bausteins auf einen anderen Baustein. Der Baustein Selbstverantwortung ist an die Werte- und Haltungsebene, der Baustein Selbsterkenntnis an die Reflexionsebene und der Baustein Selbstentwicklung an die Umsetzungsebene gekoppelt. Die drei Wirkungskräfte als Kern des Modells stellen ein zielgerichtetes, umfassendes und effektives Selbstmanagement sicher (Graf, 2012, S. 71-72). Diese Ausrichtung lehnt sich an den behavioral-kognitiven Ansatz, der die drei Schritte Selbstbeobachtung, Selbstbewertung und Selbstkonsequenz erfasst. Die Entwicklung der Selbstmanagement-Kompetenz ist auch hier ein andauernder Prozess und die Wirkungskräfte sind immer gleichermaßen zu berücksichtigen (siehe Kapitel 5.3).

Das Modell der Selbstmanagement-Kompetenz

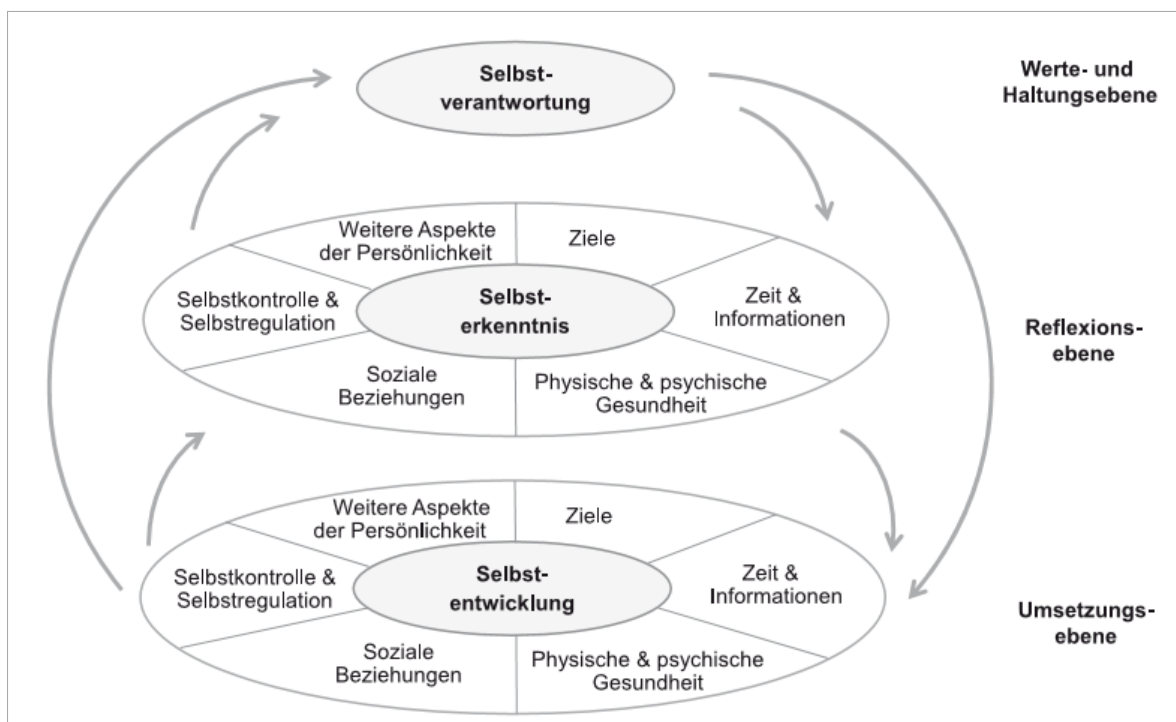


Abbildung 6: Modell der Selbstmanagement-Kompetenz (Quelle: Graf, 2012, S. 80)

Zur Zielerreichung sind Selbstverantwortung, Selbsterkenntnis und Selbstentwicklung immer im gleichen Umfang zu berücksichtigen. Beim Fehlen einer der drei Kräfte kann das Ziel der Selbstmanagement-Kompetenz nicht oder nicht vollständig erreicht werden. Für die einzelnen Bausteine können Verhaltensindikatoren (=beobachtbare Verhaltensmerkmale) bestimmt werden. Mithilfe dieser Indikatoren werden dann Stärken und Schwächen bezüglich des individuellen

Selbstmanagements herausgefiltert, die entsprechend unterstützend oder hemmend auf die Zielerreichung der Selbstmanagement-Kompetenz (Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Wohlbefinden und Balance) wirken. Ein Auszug von Verhaltensindikatoren der jeweiligen Bausteine können im Anhang II, S. 49, Tabelle A 3 eingesehen werden. Um Veränderungen herbeizuführen, sind Intentionen und Handlungen in verschiedenen Bausteinen erforderlich. Ein Beispiel: Die Entscheidung, sich nicht mehr so stark von fremden Meinungen beeinflussen zu lassen und das Leben selbst bestimmen zu wollen (Baustein Selbstverantwortung) wirkt sich auf den Baustein Ziele aus, indem neue Ziele festgelegt werden. Zur Erreichung der festgelegten Vorhaben können dann zum Beispiel mehr Freiräume geschaffen werden (Baustein Zeit und Information) oder auch nachteilige Beziehungen aufgelöst werden (Baustein soziale Beziehungen) (Graf, 2012, S. 72-81).

Das Modell der Selbstmanagement-Kompetenz dient somit als Instrument, um systematisch Stärken, Schwächen und Potenziale anhand der Bausteine zu erkennen und zu durchdenken. Durch die thematischen Schwerpunkte des Modells wird eine unterschiedliche Herangehensweise zum Selbstmanagement ermöglicht sowie die Bandbreite an Themen erkennbar (ebd., S. 337-338).

5.6 Einfluss von Selbstmanagement auf das Führungsverhalten

Obwohl die Relevanz des Themas Selbstmanagement bezugnehmend auf die Arbeitswelt deutlich ist, wurde bisher wenig dazu geforscht. Bisherige Untersuchungen gehen zum einen der Frage nach, inwieweit man die Anwendung von Selbstmanagement-Techniken mit Variablen wie Arbeitszufriedenheit oder Wohlbefinden in Zusammenhang setzen kann. Dazu werden in der Regel Daten aus Fragebögen erhoben und ausgewertet. Zum anderen werden Selbstmanagement-Trainings durch randomisierte-kontrollierte Studien untersucht (König & Kleinmann, 2006, S. 335). Da wenig Studien zum Thema „Selbstmanagement und Führungskräfte“ vorliegen wurden weitere Personengruppen berücksichtigt, um auf die Wirksamkeit von Selbstmanagement hinzuweisen. Nachfolgend werden einzelne Studienergebnisse vorgestellt.

Selbstmanagement-Techniken

In einer Längsschnittstudie wurden Techniken des Selbstmanagements bei Berufsanfänger mittels eines Fragebogens (bestehend aus sechs Skalen: Zielsetzung, Selbstbeobachtung, Selbstverstärkung, Stimuluskontrolle, Selbstbestrafung, Wiederholen) untersucht. Das Ergebnis zeigte einen positiven Zusammenhang mit intrinsischer Motivation und einen negativen Zusammenhang mit Stress und Angst (König & Kleinmann, 2006, S. 335-336).

Eine weitere Erhebung (Frayne und Geringer) zu Selbstmanagement-Techniken wurde bei Managern in Form von Interviews und dem Ausfüllen von Fragebögen zu verschiedenen Techniken (Problemidentifikation, Selbstbeobachtung, Selbstverstärkung, Wiederholen, Rückfallprophylaxe und Zielsetzung) durchgeführt. Es zeigte sich ein signifikanter Zusammenhang der abgefragten

Selbstmanagement Techniken (ausgeschlossen von Wiederholen und Rückfallprophylaxe) mit Daten der Leistungsbeurteilung (ebd.).

Frayne und Latham (1987) führten infolge hoher Fehlzeiten eine weitere Untersuchung zu Techniken des Selbstmanagements durch. Dabei erhielt eine Gruppe mit 20 Arbeitern ein Selbstmanagement-Training. Das Ziel dieses Trainings war die Anwesenheitsquote zu erhöhen, indem Techniken wie Selbstbeobachtung, Setzen von Zielen und Selbstbelohnung im Training angewendet wurden. Auch nach Follow-up-Messungen (nach sechs und neun Monaten) zeigten die Ergebnisse eine erhöhte Selbstwirksamkeit und erhöhte Anwesenheitsquote. Ein späteres Training der Kontrollgruppe zeigte ähnliche Effekte (ebd.).

Selbstführung

In einer Studie zur empirischen Analyse des Konzepts der Führung durch Selbstführung wurde nachgewiesen, dass es einen Zusammenhang zwischen Führung durch Selbstführung und allgemeiner Arbeitszufriedenheit gibt. Die Förderung von Freiräumen und Eigenverantwortung durch das Führungsverhalten wirkt sich somit positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus. Ebenso zeigen die Ergebnisse, dass Mitarbeiter ihre Führungskräfte mit dem erfahrenen Ausmaß von Führung durch Selbstführung positiv beurteilen. Der psychologische Führungsansatz Führung durch Selbstführung verfolgt eine gleichmäßige Verteilung von sozialem Einfluss, Verantwortung, Fähigkeiten und Befugnissen in Unternehmen. Ebenso kennzeichnet dieser Ansatz ein Verhalten, welches zu den Tätigkeiten aller Beschäftigten einer Organisation, unabhängig von Hierarchie-Ebenen, gehört. Manz und Sims beschreiben anhand von sieben Schritten wie Führung durch Selbstführung erfolgreich praktiziert werden kann (siehe Tabelle 3). Die Methoden des Ansatzes Führung durch Selbstführung verfolgen eine verbesserte Kontrolle und Steuerung des Denkens, Handelns und Fühlens und sind auf psychologische Gesetzmäßigkeiten zurückzuführen (Müller, Sauerland, & Butzmann, 2011, S. 377-385).

In einer Trainingsstudie von Neck und Manz (1996) erhielten Angestellte einer Fluglinie ein Training, bei dem nur die Prinzipien der Selbstführung der Gedanken vermittelt wurden. Bei der trainierten Gruppe zeigten sich nach Ende des Trainings signifikant höhere Ergebnisse bei unterschiedlichen Einstellungsmaßen und bessere Ergebnisse in einer Übung, bei der Gedankenmuster der Versuchspersonen erfasst wurden. Beurteilungen von Vorgesetzten über die Angestellten nach 4 Wochen ergaben dazu keine signifikanten Unterschiede. Eine weitere Studie hierzu ergab keinen signifikanten Unterschied zwischen der Trainings- und Kontrollgruppe (König & Kleinmann, 2006, S. 338).

Tabelle 3: Schritte zur erfolgreichen Durchführung des Konzepts Führung durch Selbstführung

Schritt 1	Führungskräfte erlernen Selbstführungskompetenz und gehen mit gutem Beispiel voran.
Schritt 2	Durch das Führungsverhalten bilden Führungskräfte ein nachahmenswertes Modell für ihre Mitarbeiter.
Schritt 3	Durch Ermutigungen und Inspirationen bringen Führungskräfte ihre Mitarbeiter dazu Initiativen zu ergreifen, eigene Ziele zu setzen und Eigenverantwortung zur Zielerreichung zu tragen.
Schritt 4 und 5	Mitarbeiter werden dabei unterstützt positive Selbsterwartungen zu entwickeln, sich selbst zu belohnen, kritisch mit sich und effektiv mit Fehlern umzugehen.
Schritt 6 und 7	Im Unternehmen werden strukturelle (z.B. Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen) und kulturelle (z.B. Vermittlung von einheitlichen Werten) Rahmenbedingungen angepasst.

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Müller, Sauerland, & Butzmann, 2011, S. 378)

Selbstmanagement-Training nach dem Kompensationsmodell von Motivation und Volition

Zum Selbstmanagement-Training nach dem Kompensationsmodell von Motivation und Volition (siehe Kapitel 5.3) wurde eine Studie ohne Kontrollgruppe durchgeführt. Nach einem viermonatigen Training berichteten die Teilnehmer von weniger Stress, gestiegenen Wohlbefinden und von mehr volitionaler Fähigkeiten. Weitere Studien von Priemuth (2003) mit Studierenden (n=20) und Führungskräften (n= 14 und n=8) zu diesem Training konnten jedoch keine Wirksamkeit nachweisen. Dies kann auf die relativ kleine Anzahl an Versuchspersonen zurückzuführen sein. Ebenso ist zu beachten, dass es sich bei dem Kompensationsmodell von Motivation und Volition um einen neueren Ansatz handelt (König & Kleinmann, 2006, S. 340).

Zürcher Ressourcen Modell

Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) ist eine Trainingsmethode des Selbstmanagements und beruht auf Sichtweisen der Neurowissenschaften zum menschlichen Lernen und Handeln. Dieses Training unterstützt Menschen dabei zielgerichteter zu handeln, um mehr Einfluss auf ihr Leben zu nehmen. Das ZRM verfolgt einen Ressourcenansatz, worunter Ressourcen als neuronale Erregungsmuster (neuronale Netze) zu verstehen sind. Dazu zählen Ressourcen wie Wünsche, Bildung, Überzeugungen und Fähigkeiten die dabei helfen, dass Menschen ihre Absichten und Ziele erreichen können und ihre Entwicklung dadurch gefördert wird. Die Wirksamkeit des ZRM wird in zahlreichen wissenschaftlich-empirischen Studien belegt.

In einer Studie wurde die Komponente Ausstrahlung auf andere Menschen, welche durch das ZRM-Training gefördert werden kann, untersucht. Mitarbeiter beobachteten dabei Führungskräfte (n=45) einer Trainingsgruppe und einer Kontrollgruppe. Im Ergebnis gelang es den trainierten Führungskräften (in der Wahrnehmung der Mitarbeiter) besser Stärke und Vertrauen zu vermitteln als den untrainierten Führungskräften (Storch & Krause, 2011, S. 232-233).

Eine weitere Untersuchung erforschte anhand einer Studien- und Kontrollgruppe den Gehalt des Stresshormones Cortisol im Speichel von Studierenden (n=60; alle männlich) nach der Durchführung eines ZRM-Trainings. Im Ergebnis zeigte sich, dass die trainierten Studenten signifikant weniger Cortisol im Speichel hatten, als die Studenten ohne ein ZRM-Training. Dies ergibt einen Hinweis darauf, dass die Methode des ZRM Stressreaktionen in Belastungssituationen reduzieren kann (König & Kleinmann, 2006, S. 232).

Zur Wirksamkeit des ZRM-Training wurden noch weitere Studien durchgeführt. Diese beziehen sich jedoch auf den Umgang mit Erkrankungen und werden hier nicht weiter berücksichtigt.

Selbstmanagement und dessen Auswirkungen auf die Arbeitsleistung

Eine Querschnittstudie untersuchte Aspekte des Selbstmanagements und dessen Auswirkungen auf die Arbeitsleistung. Ebenso wurde der Einfluss der Moderatorvariable¹⁰ „steuerbare Arbeitsbedingungen“ (Tätigkeitsspielraum, Vorgesetztenverhalten, Partizipationsmöglichkeiten und Zeitmanagement) auf einen Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung untersucht. An dieser Online-Umfrage nahmen insgesamt 224 Probanden (Erwerbstätige) teil. Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, dass Selbstmanagement und steuerbare Arbeitsbedingungen einen positiven Effekt auf die Arbeitsleistung haben. Auffallend ist, dass Eigeninitiative der Arbeitsleistung den höchsten Zusammenhang zu den Skalen des Selbstmanagements (ausgenommen Selbstbelohnung und Selbstbestrafung) und zu allen steuerbaren Arbeitsbedingungen aufweist. Einzelne Skalen zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen der Höhe der beiden steuerbaren Arbeitsbedingungen Vorgesetztenverhalten und Entscheidungsspielraum und der Arbeitsleistung. Ein Zusammenhang zwischen der Moderatorvariable „steuerbare Arbeitsbedingungen“ und dem Einfluss von Selbstmanagement auf die Arbeitsleistung konnte nicht nachgewiesen werden. Das Ergebnis eines positiven Effekts von Selbstmanagement auf die Arbeitsleistung spiegelt theoretische Grundlagen wider. Der hohe Zusammenhang der Eigeninitiative zum Selbstmanagement und den Arbeitsbedingungen lässt darauf schließen, dass Arbeitsbereiche mit hoher Eigeninitiative förderlich für Arbeitnehmer sind. Ebenso ist die Förderung von Selbstmanagement-Kompetenz, aufgrund steigender Arbeitsleistung, empfehlenswert (Riederer & Russ, 2016, S. 4-5).

Wie aus den aufgeführten Studienergebnissen hervor geht, wurde die Gruppe der Führungskräfte im Zusammenhang zum Selbstmanagement nur wenig untersucht. Hier ist jedoch anzumerken, dass bei

¹⁰ Ein Moderator verändert den Einfluss einer unabhängigen Variable (Selbstmanagement) auf eine abhängige Variable (Arbeitsleistung) (Riederer & Russ, 2016).

der Literatursuche, vor allem bei der Suche nach Studienergebnissen, einige Zugangsbeschränkungen vorhanden waren und dies nur ein Auszug darstellt. Aufgrund dieser Beschränkungen wurde vorwiegend auf Zusammenfassungen des Forschungsbestandes und nicht auf Originalquellen zurückgegriffen.

Es ist festzustellen, dass die aufgeführten Studienergebnisse zum Selbstmanagement positive Effekte zeigen und den behavioralen Ansatz des Selbstmanagements unterstützen. Die Anwendung von Selbstmanagement-Techniken geht mit erhöhter Selbstwirksamkeit und erhöhter Anwesenheit einher. Darüber hinaus stehen weniger Stress, steigendes Wohlfinden und das Vorhandensein von volitionaler Fähigkeiten in Verbindung mit Techniken des Selbstmanagements. Das ZRM-Training kann Stress in Belastungssituationen reduzieren. Selbstmanagement hat zudem positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung.

Zur Beantwortung der ersten Fragestellung (*Welchen Einfluss hat die Kompetenz Selbstmanagement auf das Führungsverhalten?*) – unter Berücksichtigung der Personengruppe der Führungskräfte – kann festgehalten werden, dass

- die Anwendung von Selbstmanagement-Techniken von Führungskräften in einem positiven Zusammenhang mit der Leistungsbeurteilung stehen,
- ein signifikanter Zusammenhang zwischen Führung durch Selbstführung (insbesondere die Förderung von Freiräumen und Eigenverantwortung) und allgemeiner Arbeitszufriedenheit besteht und,
- dass durch ein ZRM-Training es Führungskräften besser gelingt Stärke und Vertrauen zu vermitteln.

Für die Beantwortung der zweiten Fragestellung (*Inwiefern wirkt sich das Führungsverhalten mithilfe von Selbstmanagement auf die Mitarbeitergesundheit aus?*) liegen keine empirischen Studienergebnisse vor. Aus diesem Grund werden folgend, neben den aufgeführten Ergebnissen zur ersten Fragestellung, theoretische Grundlagen des Selbstmanagements und die Studienergebnisse zum Einfluss des Führungsverhaltens auf die Mitarbeitergesundheit (siehe Kapitel 4.3) zur Beantwortung herangezogen.

Laut Theorie sind Menschen durch die Förderung der Selbstmanagement-Kompetenz in der Lage die Anforderungen im Berufs- und Privatleben selbstverantwortlich zu steuern. Ebenso geht hervor, dass Faktoren wie das Bewusstsein von Stärken und Schwächen, der Umgang mit Belastungen und ein eigenverantwortlicher Umgang mit der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft im Focus von Selbstmanagement stehen. Durch die Berücksichtigung dieser Faktoren gelingt es Verhaltensweisen durch Selbstmanagement effektiv zu beeinflussen (vgl. Kapitel 5.1 bis 5.3). Der Umgang mit Arbeitsanforderungen wie Zeitdruck oder psychischen Belastungen kann demnach verbessert und unterstützt werden. Auch die vielfältigen Aufgaben einer Führungskraft können so effektiver

bewältigt werden. Empirische Ergebnisse zum Einfluss von Selbstmanagement zeigen, dass sich Aspekte wie Arbeitszufriedenheit, Wohlbefinden und Stressempfinden positiv verändern können. Der Einfluss des Führungsverhaltens auf die Mitarbeitergesundheit ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass

- Führungsverhalten als Risikofaktor, z.B. durch beleidigendes Verhalten gegenüber den Mitarbeitern, auf die Arbeitszufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeiter wirken kann,
- Führungsverhalten als Ressource, z.B. in Form sozialer Unterstützung, Wertschätzung und Gerechtigkeit die Arbeitszufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeiter positiv beeinflussen kann und
- ein transformationaler, mitarbeiterorientierter sowie gesundheitsförderlicher Führungsstil in einem positiven Zusammenhang gesundheitlicher Wirkung steht.

Für die zweite Fragestellung könnte daher angenommen werden, dass die Förderung von Selbstmanagement bei Führungskräften sowie die Anwendung und Umsetzung von Selbstmanagement durch Führungskräfte positive Auswirkungen auf die Mitarbeitergesundheit hat.

Im nächsten Kapitel werden aus den aufgeführten Ergebnissen abgeleitete Empfehlungen für die Praxis in Unternehmen vorgestellt.

6 Handlungsempfehlungen

Um die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft sowie das Wohlbefinden von Mitarbeitern in Unternehmen zu erhalten und zu fördern bietet Selbstmanagement einen guten Ansatzpunkt. Dies kennzeichnen die aufgeführten Ergebnisse in Kapitel 5.6, welche den Einfluss von Selbstmanagement auf das Führungsverhalten verdeutlichen. Dazu unterstützen weitere Untersuchungsergebnisse sowie theoretische Grundlagen die Bedeutung von Selbstmanagement. Nachfolgend werden Handlungsempfehlungen zur Förderung des Selbstmanagements aufgeführt, welche aus den Ergebnissen zum Einfluss des Selbstmanagements abgeleitet sind.

- Erlernen von Selbstmanagement-Kompetenz mithilfe entsprechender Trainings, wie dem ZRM- Training oder nach dem Konzept der Führung durch Selbstführung
- Förderung von Freiraum und Eigenverantwortung
- Anpassung der Arbeitsbedingungen die eine hohe Eigeninitiative zulassen und abverlangen
- Steuerbare Arbeitsbedingungen ermöglichen

Im Rahmen der Literaturrecherche wurden weitere Maßnahmen zur Förderung des Selbstmanagements erfasst und sollen nachstehend als Erweiterung zu den bereits genannten Empfehlungen dienen.

Bei der Unternehmensleitung liegen die Verantwortungsbereiche bezüglich des Selbstmanagements in der Ausrichtung der Unternehmenskultur sowie den Rahmenbedingungen und Leitlinien. Diesbezüglich wird die Selbstmanagement-Kompetenz umfassend gestärkt, indem der Abbau entsprechender Barrieren (z.B. Leistungsdruck) erfolgt und der Fokus auf die Förderung von Selbstmanagement gelegt wird. Des Weiteren können in den Grundsätzen des Unternehmens Werte integriert werden, die Wertschätzung und soziale Unterstützung erfassen und dadurch das gemeinschaftliche Denken und Handeln begünstigen. Ebenso können angemessene Arbeitsverhältnisse geschaffen werden, um Belastungsfaktoren abzubauen und vorhandene Ressourcen auf allen Ebenen im Unternehmen zu aktivieren. Organisationseinheiten wie Personalentwicklung und BGM werden ebenso bei der Förderung von Selbstmanagement angesprochen. Mithilfe umfangreicher Analysen der Ressourcen und Belastungsfaktoren im Unternehmen können Fachstellen entsprechende Maßnahmen zur Förderung von Selbstmanagement ableiten. Ebenso besteht deren Aufgabe darin, der Geschäftsleitung und den Führungskräften die Bedeutung von Selbstmanagement aufzuzeigen. In Programmen der Führungskräfteentwicklung kann beispielsweise die Selbstmanagement-Kompetenz erfasst werden und somit Kenntnisse und Fähigkeiten (z.B. Entwickeln handlungswirksamer Ziele) für ein erfolgreiches Selbstmanagement vermitteln. Angebote zur Stärkung der Selbstmanagement-Kompetenz der Mitarbeitenden sind

gleicherweise zu berücksichtigen (Graf, 2012, S. 349-350). Neben Selbstmanagement-Trainings bietet das Coaching eine weitere Möglichkeit die individuelle Selbstmanagement-Kompetenz zu fördern. Dabei werden mittels psychologischer Gespräche Selbststeuerungsfähigkeiten wie Selbstbelohnung und Selbstbestrafung aufgebaut. Ein Coach vermittelt dabei zielorientierte und eigenständige Strategien zur Problemlösung (Pscherer, 2015, S. 13).

Führungskräfte können in ihrer Rolle als Vorbild Selbstmanagement vorleben und somit durch ihr Denken und Handeln Mitarbeiter beeinflussen. Dazu ist zunächst die Bereitschaft zum Erlernen von Selbstmanagement-Kompetenz sowie eine anhaltende Auseinandersetzung mit den eigenen Werten und Zielen erforderlich. Diese Voraussetzung gilt ebenso für Mitarbeiter. Selbstmanagement-Kompetenz ermöglicht Führungskräften unter anderen eine aufmerksame Wahrnehmung der Bedürfnisse der Mitarbeiter, Wertschätzung zu leben und zu fördern sowie regelmäßige Mitarbeitergespräche zu führen (Graf, 2012, S. 350).

Aus dem Handlungsempfehlungen lässt sich ableiten, dass ein erfolgreiches Selbstmanagement in Unternehmen auf allen Ebenen verankert sein sollte. Diese schließen, neben Führungskräften, auch Unternehmensleitung, Organisationseinheiten und Mitarbeiter mit ein. Es ist hervorzuheben, dass Selbstmanagement Aufgabe eines jeden einzelnen Menschen ist und Selbstverantwortung für das eigene Leben nicht delegierbar ist. Menschen sind jedoch in der Lage relevante Fähigkeiten zu entwickeln, um ihr Leben eigenständig zu führen und zu gestalten (Graf, 2012, S. 345-346).

7 Diskussion

Bevor ein abschließendes Fazit zur vorliegenden Arbeit gezogen wird, werden im Folgenden die Ergebnisse und Limitationen dieser Arbeit sowie die Methode der systematischen Literaturrecherche diskutiert.

7.1 Ergebnisdiskussion

Der Aufbau der Arbeit wurde mithilfe der Rechercheergebnisse angefertigt. Als Hintergrundinformationen zum Heranführen an die Thematik sowie zur Unterstützung der Beantwortung der Fragestellungen dienen die Ausführungen im zweiten und dritten Kapitel. Dort ist zum einen der Aspekt Gesundheit und Unternehmen und zum anderen die Rolle der Führungskraft beschrieben. Zusätzlich sind im zweiten Kapitel empirische Erkenntnisse zum Einfluss des Führungsverhaltens auf die Mitarbeitergesundheit dargestellt. Dies ist durch fehlende Studienergebnisse zur zweiten Fragestellung notwendig gewesen. Das dritte Kapitel führt zunächst theoretische Grundlagen zum Selbstmanagement auf und schließt mit der Beantwortung beider Fragestellungen ab. Ableitende und aus der Literatur dokumentierte Handlungsempfehlungen sind im sechsten Kapitel zu finden.

Das Zusammenfügen der Ergebnisse der Fachpublikationen und der Studienergebnisse ermöglichte es unterschiedliche Perspektiven zu betrachten und auszuwerten. Um die aufgeführten Ergebnisse einzuschätzen bedarf es einer kritischen Betrachtung und Interpretation. Die Feststellungen dazu werden nachfolgend diskutiert.

Die Komplexität der Thematik spiegelte sich bereits bei der Literatursuche wider. Zum einen liegt keine einheitliche Definition des Begriffs Selbstmanagement vor. Begrifflichkeiten wie Selbstführung, Selbstregulation und Selbststeuerung stehen eng in Zusammenhang zum Selbstmanagement. Zudem liefert die Literatur keine klare Übereinstimmung, ob Selbstmanagement und Selbstführung getrennt voneinander betrachtet werden sollten oder als Synonym verwendet werden können. Dies könnte die Recherche und Auswertung der Ergebnisse verfälscht haben. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde Selbstmanagement und Selbstführung jedoch synonym verwendet.

Zum anderen stellt die teilweise geringe Stichprobengröße der Studienergebnisse eine weitere Limitation der Ergebnisse dar. Frayne und Latham untersuchten zum Beispiel Selbstmanagement-Techniken bei 19 Probanden. Die Ergebnisse können daher nur eingeschränkt als repräsentativ angesehen werden. Zudem war durch Zugangsbeschränkungen auf die Originalquellen ein Großteil der Studienergebnisse nicht nachvollziehbar und überprüfbar. Die Übersichtarbeit zu empirischen Ergebnissen zum Selbstmanagement von König und Kleinmann weist auf Zusammenhänge hin,

lieferte zu Teilen aber keine relevanten statistischen Angaben. Dies gilt ebenso für einen Teil der Ausführungen zum Einfluss des Führungsverhaltens auf die Mitarbeitergesundheit von Gregersen et al.

Des Weiteren liegen zum Einfluss von Selbstmanagement auf das Führungsverhalten bisher nur wenige Forschungsergebnisse vor. Demzufolge wurde die Personengruppe erweitert und zum Beispiel Arbeitnehmer und Studierende berücksichtigt. Dadurch konnte der Einfluss von Selbstmanagement weiter unterstützt werden. Wie eingangs bereits genannt, gibt es keine Studienergebnisse zur zweiten Fragestellung. Zur Beantwortung wurden dementsprechend theoretische Annahmen sowie Ergebnisse zum Einfluss des Führungsverhaltens auf die Mitarbeitergesundheit einbezogen. Eine eindeutige Beantwortung konnte daher nicht vorgenommen werden.

Insgesamt ist festzustellen, dass die gefundenen Einflüsse zum Selbstmanagement Hinweise auf einen positiven Einfluss auf das Führungsverhalten geben. Diese sollten jedoch durch weitere Studien, aufgrund der genannten Limitationen, empirisch bestätigt werden.

7.2 Methodendiskussion

Die Feststellungen der kritischen Betrachtung der systematischen Literaturrecherche werden nachfolgend diskutiert.

Die thematische Auseinandersetzung der Fragestellungen erfolgte lediglich durch die Autorin und unterlag damit einer möglichen subjektiven Herangehensweise. Eine ähnliche Verzerrung kann durch die Auswahl der Suchhilfen vorhanden sein. Obwohl Leitlinien der systematischen Literaturrecherche angewendet wurden, kann die Definition der Ein- und Ausschlusskriterien sowie die Durchführung der Literatursuche ebenso mit einer Subjektivität einhergehen.

Zudem kann die durchgeführte Literatursuche mit einer hohen Wahrscheinlichkeit nicht die gesamte Literatur abbilden, die für eine Erarbeitung der Thematik relevant wären. Der Suchprozess ist ebenso durch die Festlegung von Suchbegriffen begrenzt. Eine weitere Einschränkung dieser Arbeit liegt darin, dass bei der Suche nicht auf alle Studien zugegriffen werden konnte und daher nicht alle Erkenntnisse berücksichtigt wurden (vgl. Kapitel 7.1). Ebenso grenzt der zeitliche Rahmen und der beschränkte Umfang einer Bachelorarbeit die Ausführung aller relevanter Faktoren ein.

Entgegen der aufgeführten Limitationen wurde mithilfe des Vorgehens einer systematischen Literaturrecherche relevante Literatur zur Thematik herausgefiltert und umfangreiche Ergebnisse aufgezeigt. Zusätzliche Betrachtungen sind dennoch erforderlich, da sich vermutlich weitere Erkenntnisse betreffend Selbstmanagement und Führungsverhalten abbilden lassen.

8 Fazit

Das Ziel dieser Bachelorarbeit war, den Einfluss der Selbstmanagement-Kompetenz auf das Führungsverhalten sowie die Auswirkungen des Führungsverhaltens mithilfe von Selbstmanagement auf die Mitarbeitergesundheit darzulegen.

Die vorangehenden Ausführungen zeigen, dass durch die Vorgehensweise der systematischen Literaturrecherche relevante Ergebnisse zur Beantwortung der Fragestellungen herausgearbeitet wurden. Die beschriebenen Limitationen im siebten Kapitel weisen jedoch darauf hin, dass die vorhandenen Ergebnisse nicht ausreichend für eine umfassende Beantwortung der Fragestellungen sind. Zu nennen sind hier vor allem Zugangsbeschränkungen sowie fehlende Studienergebnisse. Weiterführende Evaluationen zum Einfluss von Selbstmanagement auf das Führungsverhalten könnten die Aussagekraft dieser Arbeit unterstützen.

Der Einfluss der Selbstmanagement-Kompetenz auf das Führungsverhalten wird durch Zusammenhänge zwischen dem Konzept der Führung durch Selbstführung und allgemeiner Arbeitszufriedenheit belegt. Dabei treten insbesondere die Förderung von Freiräumen und Eigenverantwortung durch das Führungsverhalten in den Vordergrund. Das ZRM-Training wirkt sich ebenfalls positiv auf das Führungsverhalten aus, indem es Führungskräften besser gelingt Stärken und Vertrauen zu vermitteln. Da nur wenig Studien zum Einfluss von Selbstmanagement auf das Führungsverhalten vorhanden sind, wurden weitere Studienergebnisse herangezogen. Diese zeigen zusätzliche positive Effekte des Selbstmanagements.

Aufgrund fehlender Studienergebnisse konnte die Beantwortung der zweiten Fragestellung nur anhand theoretischer Grundlagen zum Selbstmanagement und mittels empirischer Ergebnisse zum Einfluss des Führungsverhaltens auf die Mitarbeitergesundheit vorgenommen werden. Hierzu ist festzuhalten, dass Selbstmanagement, unter Berücksichtigung von Faktoren wie Umgang mit Belastungen und dem Erkennen von Stärken und Schwächen, Verhaltensweisen von Menschen positiv beeinflussen kann. Menschen sollten demnach einen verbesserten Umgang mit den Arbeitsanforderungen aufzeigen. Führungsverhalten wird zudem als gesundheitsförderliche Ressource und Risikofaktor betrachtet. Des Weiteren steht der transformationale, mitarbeiterorientierte und gesundheitsfördernde Führungsstil in einem positiven Zusammenhang gesundheitlicher Wirkung. Daraus folgend wurde die Annahme getroffen, dass eine Förderung von Selbstmanagement bei Führungskräften sowie die Anwendung und Umsetzung von Selbstmanagement-Kompetenz durch Führungskräfte positiv auf die Gesundheit von Mitarbeitern wirkt.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde ebenso die Bedeutung der Kompetenz Selbstmanagement erkennbar. Dies ist zum einen durch den Arbeitswandel und den daraus resultierenden Folgen

begründet. Zum anderen verdeutlicht der Anstieg psychischer Erkrankungen bei Erwerbstätigen die Relevanz des Selbstmanagements. Um die Veränderungen der Arbeitswelt effektiv zu bewältigen, bietet Selbstmanagement eine gute Grundlage. Auch um der Rolle als Führungskraft gerecht zu werden, bezüglich der vielfältigen Aufgaben und Anforderungen von Führungskräften, sind Maßnahmen zum Selbstmanagement wichtig für Unternehmen. Die vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten in Selbstmanagement-Trainings tragen zu einem erfolgreichen und fortlaufenden Umgang mit den eigenen individuellen Ressourcen und Belastungen bei. Dadurch gelingt ebenso eine nachhaltige Sicherung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft sowie des Wohlbefindens und der Balance. Im Kontext von Selbstmanagement können Menschen ihre Kompetenzen und Fähigkeiten wie Innovationskraft und Engagement erfolgreich in Unternehmen einbringen.

Literaturverzeichnis

- BAuA - Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (2016). *Kosten durch Arbeitsunfähigkeit*. Abgerufen am 28. Juni 2016 von <http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Statistiken/Arbeitsunfaehigkeit/Kosten.html>
- Baus, L. (2015). *Die Arbeit ist ein ewiger Fluss: Gelassener arbeiten und besser leben*. Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-09593-2
- Berger, P., Fürstenberg, W., & Brauck, M. (2011). Fürstenberg Performance Index 2011: Gesundheitsprobleme in Deutschland und ihr Einfluss auf die Leistung der Arbeitnehmer. (F. Institut, Hrsg.) Hamburg. Abgerufen am 12. Juli 2016 von http://www.fuerstenberg-institut.de/wp-content/uploads/2011/09/Fuerstenberg_Performance_Index_2011_web.pdf
- Bibliographisches Institut (Hrsg.). (2016). *volitional*. Abgerufen am 18. August 2016 von Duden: <http://www.duden.de/rechtschreibung/volitional>
- Decker, F., & Decker, A. (2015). *Gesundheit im Betrieb. Vitale Mitarbeiter - leistungsstarke Organisationen*. Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-07355-8
- Drucker, P. (2005). Managing Oneself. *Harvard Business Review*. Abgerufen am 24. Mai 2016 von <https://hbr.org/2005/01/managing-oneself>
- Ducki, A. (2014). Gesunde Zukunft heute gestalten - Gesundheitsmanagement 4.0. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2014: Erfolgreiche Unternehmen von morgen - gesunde Zukunft heute gestalten* (S. 5-7). Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Felfe, J., Ducki, A., & Franke, F. (2014). Führungskompetenzen der Zukunft. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2014: Erfolgreiche Unternehmen von morgen - gesunde Zukunft heute gestalten* (S. 139-146). Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Franke, A. (2012). *Modelle von Gesundheit und Krankheit* (Bde. 3., überarbeitete Auflage). Bern: Hans Huber.
- Furtner, M., & Baldegger, U. (2013). *Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Graf, A. (2012). *Selbstmanagement-Kompetenz in Unternehmen nachhaltig sichern: Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gregersen, S., Kuhnert, S., Zimmer, A., & Nienhaus, A. (2011). Führungsverhalten und Gesundheit - Zum Stand der Forschung. *Gesundheitswesen*(73), S. 3-12. doi:10.1055/s-0029-1246180

- Hapke, U., von der Lippe, E., Busch, M., & Lange, C. (2012). Psychische Gesundheit bei Erwachsenen in Deutschland. In Robert Koch-Institut (Hrsg.), *Daten und Fakten: Ergebnisse der Studie "Gesundheit in Deutschland aktuell 2010"* (S. 39-40). Berlin. Abgerufen am 12. Juli 2016 von http://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/Gesundheitsberichterstattung/GBEDownloadsB/GEDA2010.pdf?__blob=publicationFile
- Heimsoth, A. (2014). Love it - Leave it - Change it: Gesundheit im Kontext von Führung und Eigenverantwortung. In P. Buchenau (Hrsg.), *Chefsache Prävention I* (S. 73-103). Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi:10.1007/978-3-658-03612-6_5
- Hettl, M. (2013). *Mitarbeiterführung mit dem LEAD-Navigaotr: Erfolgreich und wirksam führen*. Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-00100-1
- Horst, A., & May-Schmidt, J. (2015). "Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingter psychischer Belastung" - ein Schwerpunkt der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie. *BKK Gesundheitsreport 2015*. (F. Knieps, & H. Pfaff, Hrsg.) Berlin: MWV - Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft. Abgerufen am 28. Juni 2016 von <http://www.bkk-dachverband.de/publikationen/bkk-gesundheitsreport/>
- Hurrelmann, K., & Franzkowiak, P. (2011). Gesundheit. In B. f. Aufklärung (Hrsg.), *Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention: Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden*. Köln: Verlag für Gesundheitsförderung.
- Hyde, M., Jappinen, P., Theorell, T., & Oxenstierna, G. (2006). Workplace conflicts resolution and the health of employees in the Swedish and Finnisch units of an industrial company. *Social Science & Medicine*, 63, S. 2218-2227. doi:10.1016/j.socsimed.2006.05.002
- Kastner, M. (2009). Umgang mit Belastungen und Anforderungen. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (6., überarbeitete Ausg., S. 88-96). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kleibel, V., & Mayer, H. (2005). *Literaturrecherche für Gesundheitsberufe*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- König, C. J., & Kleinmann, M. (2006). Selbstmanagement. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 331-348). Göttingen: Hogrefe-Verlag.

- Lang, J., & Gaum, P. M. (2015). Psychische Erkrankungen im Kontext der Arbeitswelt - Einflussfaktoren auf die psychische Gesundheit. *BKK Gesundheitsreport 2015. Langzeiterkrankungen*. (F. Kneips, & H. Pfaff, Hrsg.) Berlin: MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft. Abgerufen am 15. Juli 2016 von http://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/publikationen/gesundheitsreport_2015/BKK_Gesundheitsreport_2015.pdf
- Linneweh, K., & Hofmann, L. M. (2009). Persönlichkeitsmanagement. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (6., überarbeitete Ausg., S. 71-87). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (11., aktualisierte und überarbeitete Ausg.). Weinheim: Beltz.
- Müller, G. F., Sauerland, M., & Butzmann, B. (2011). Führung durch Selbstführung - Konzept, Messung und Korrelate. *Gruppendynamik Organisationsberatung*(42), S. 377-390. doi:10.1007/s11612-011-0612-7
- Müller, G., & Braun, W. (2009). *Selbstführung: Wege zu einem erfolgreichen und erfüllten Berufs- und Arbeitsleben*. Bern: Hans Huber.
- Myers, D. G. (2014). Persönlichkeit. In D. G. Myers, *Psychologie* (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage Ausg., S. 551-593). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. doi:10.1007/978-3-642-40782-6
- Nieder, P. (2012). Die Rolle der Vorgesetzten bei der gesundheitsfördernden Organisationsentwicklung. In G. Faller (Hrsg.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (2., vollständig überarbeitete Ausg., S. 144-149). Bern: Hans Huber.
- Orthmann, A., Gunkel, L., & Otte, R. (2011). Ressourcen als Schlüssel für Führung und Gesundheit im Betrieb. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit* (S. 135-146). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Pastowsky, M. (2014). Knorr-Bremse: Führe Dich selbst - ein Wegweiser für die Stärkung von Reflexion und Selbststeuerung in der Führungskräfteentwicklung. In W. Jenewein, M. Heidbrink, & F. Heuschele (Hrsg.), *Begeisterte Mitarbeiter* (S. 189-210). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pfaff, H., & Zeike, S. (2015). Langzeiterkrankungen: ein Überblick. *BKK Gesundheitsreport 2015. Langzeiterkrankungen*. (F. Kneips, & H. Pfaff, Hrsg.) Berlin: MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.

- Prütz, F., Seeling, S., Ryl, L., Scheidt-Nave, C., Ziese, T., & Lampert, T. (2014). Welche Krankheiten bestimmen die Zukunft? In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2014. Erfolgreiche Unternehmen von morgen - gesunde Zukunft heute gestalten*. (S. 113-126). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
doi:10.1007/978-3-662-43531-1_12
- Pscherer, J. (2015). Selbstmanagement - Grundlagen und aktuelle Entwicklungen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, S. 5-17. doi:DOI 10.1007/s11613-015-0402-8
- Puckett, S. (2016). *Die Führungskraft aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Führungsbeurteilung über quellspezifische 360°-Skalen*. Wiesbaden: Springer. doi:10.1007/978-3-658-13799-1
- Regnet, E. (2009). Der Weg in die Zukunft - Anforderungen an die Führungskraft. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (6., überarbeitete Ausg., S. 36-50). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft.
- Reither, S. (2012). *Kultur als Unternehmen: Selbstmanagement und unternehmerischer Geist im Kulturbetrieb*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Riederer, T., & Russ, A. (2016). *128 - The Future of Work and Organizing*. Abgerufen am 18. August 2016 von FFH Open Access Repository - Forschungsforum der österreichischen Fachhochschulen: <http://ffhoarep.fh-ooe.at/handle/123456789/712>
- Rigotti, T., Holstad, T., Mohr, G., Stempel, C., Hansen, E., Loeb, C., . . . Perko, K. (2014). Rewarding and sustainable health-promoting leadership. (B. f. Arbeitsmedizin, Hrsg.) Dortmund/Berlin/Dresden.
- RKI - Robert Koch-Institut. (2015). *Gesundheit in Deutschland. Gesundheitsberichterstattung des Bundes*. Berlin. doi:10.17886/rkipubl-2015-003
- Roschker, N. S. (2013). *Psychische Gesundheit als Tabuthema in der Arbeitswelt: Analyse der DAX 30 und Leitfaden für die Unternehmensberichterstattung*. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.
- Schneider, C. (2012). *Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz: Nebenwirkung Gesundheit* (Bde. 2., Auflage). Bern: Hans Huber.
- Seligmann, M. (2012). *Flourish - Wie Menschen auflühen: Die Positive Psychologie des gelingenden Lebens*. München: Kösel.

- Sochert, R., & Sebesse, S. (2015). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt fördern - psyGA. Neue Wege der Umsetzung betrieblicher Gesundheitsförderung. *BKK Gesundheitsreport 2015*. (F. Kneips, & H. Pfaff, Hrsg.) Berlin: MWV - Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft. Abgerufen am 28. Juni 2016 von <http://www.bkk-dachverband.de/publikationen/bkk-gesundheitsreport/>
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.). (2016a). *Stichwort: Mitarbeiterorientierung*. Abgerufen am 18. August 2016 von Gabler Wirtschaftslexikon: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78132/mitarbeiterorientierung-v4.html>
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.). (2016b). *Stichwort: intrinsische Motivation*. Abgerufen am 18. August 2016 von Gabler Wirtschaftslexikon: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57320/intrinsische-motivation-v6.html>
- Stansfield, S. A., Fuhrer, R., Head, J., Ferrie, J., & Shipley, M. (1997). Work and psychiatric disorder in the Whitehall II Study. *Journal of Psychosomatic Research*, 43(1), S. 73.81.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.). (2006). *Verlorene Erwerbstätigkeitsjahre*. Abgerufen am 17. August 2016 von Gesundheitsberichterstattung des Bundes - Gemeinsam getragen vom RKI und DESTATIS: http://www.gbe-bund.de/gbe10/abrechnung.prc_abr_test_logon?p_uid=gast&p_aid=0&p_knoten=FID&p_sprache=D&p_suchstring=9109
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.). (2016). *Bruttowertschöpfung*. Abgerufen am 17. August 2016 von Destatis - Statistisches Bundesamt: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VGR/Glossar/Bruttowertschoepfung.html>
- Stilijanow, U. (2012). Führung und Gesundheit. In A. Lohmann-Haisloh, & Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), *Stressreport Deutschland 2012: Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. (S. 123-128). Dortmund/Berlin/Dresden.
- Storch, M., & Krause, F. (2011). *Selbstmanagement-ressourcenorientiert: Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem ZRM* (4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage Ausg.). Bern: Verlag Hans Huber, Hogrefe AG.
- Trepper, B. J. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 33(3), S. 286-308.
doi:10.1177/0149206307300812
- von Rosenstiel, L. (2006). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (Bde. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 354-384). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Weisweiler, S., Dirscherl, B., & Braumandl, I. (2013). *Zeit- und Selbstmanagement: Ein Trainingsmanual - Module, Methoden, Materialien für Training und Coaching*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag. doi:10.1007/978-3-642-19888-5

- Widuckel, W. (2015). Arbeitskultur 2020 - Herausforderungen für die Zukunft der Arbeit. In W. Widuckel, K. de Molina, M. Ringlstetter, & D. Frey, *Arbeitskultur 2020 - Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft* (S. 27-44). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- World Health Organization (Hrsg.). (2003). *World Health Organization*. Abgerufen am 20. Juli 2016 von WHO Definitio of Health: <http://www.who.int/about/definition/en/print.html>
- World Health Organization. (2014). *Mental Health: a state of well-being*. (WHO, Herausgeber) Abgerufen am 29. Juni 2016 von http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8. Ausg.). England: Pearson Education.

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommenen Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Ort und Datum

Doreen Kasdorf

Anhang

A I: Ergebnisse der Literaturrecherche

Tabelle A 1: Ergebnisse der Grobrecherche				
Suchinstrument	Sucheingabe (Suchbegriffe, Verknüpfungen, Einschränkungen)	Treffer	Relevante Treffer	Bemerkungen
10.05.2016 und 12.05.2016				
HAW Katalog	Selbstmanagement Führung? <i>suchen [und][ALL]</i> <i>Trunkierung durch ?</i>	36	12	Die erste Auswahl der Literatur erfolgte nach Ausschlusskriterien wie Verfügbarkeit, Titel, Eingrenzung von Berufsgruppe/Berufsfeld, Jahr der Veröffentlichung
	Selbstmanagement- Kompetenz Führung? <i>suchen [und][ALL]</i> <i>Trunkierung durch ?</i>	0	0	
	Selbstmanagement- Kompetenz <i>suchen [und][ALL]</i>	1	1	
Springer Link	Selbstmanagement Führungskräfte	958	15	Durch die hohe Anzahl der Treffer wurde im Rahmen der ersten Suche die ersten 50 Ergebnisse gesichtet.
	Selbstmanagement- Kompetenz Führungskräfte	27	3	Die Anzahl der Treffer beinhaltet auch einzelne Buchkapitel, sodass am Ende 3 Bücher/Artikel ausgewählt wurden
Google Scholar	Selbstmanagement Führungskräfte <i>Zeitraum seit 2007</i>	3.240	5	Durch die hohe Anzahl der Treffer wurde im Rahmen der ersten Suche die ersten 50 Ergebnisse gesichtet.
	Selbstmanagement- Kompetenz Führungskräfte <i>Zeitraum seit 2007</i>	37	4	Auswahl der Literatur erfolgte nach Zugangsmöglichkeit und Ausschlusskriterien wie Titel und Eingrenzung Berufsgruppe/Berufsfeld.

Suchinstrument	Sucheingabe (Suchbegriffe, Verknüpfungen, Einschränkungen)	Treffer	Relevante Treffer	Bemerkungen
16.05.2016				
HAW Katalog	Selbstführung Selbstmanagement Führung? <i>suchen [und][ALL]</i> <i>Trunkierung durch ?</i>	16	5	Nach der ersten Sichtung der Grobrecherche und der Begriffserklärung „Selbstmanagement“ wurde die Suche durch die Begriffe „Selbstführung“ erweitert
	Selbstführung Führung? <i>Trunkierung durch ?</i>	34	7	
Springer Link	Selbstführung Selbstmanagement Führungsverhalten	55	14	Bei dieser Suche wurde zusätzlich der Begriff „Führungsverhalten“ verwendet

Tabelle A 2: Ergebnisse der weiterführenden Literatursuche

Unter- kategorie	Suchinstrument	Sucheingabe (Suchbegriffe, Verknüpfungen, Einschränkungen)	Treffer	Relevante Treffer	Bemerkungen
03.06.2016					
UK 1	HAW-Katalog	Veränderungen Arbeitswelt	19	3	Da UK 1 lediglich zum Heranführen an das Thema dient, wurde auf eine weitere Suche verzichtet; zudem war bereits relevante Literatur aus der Grobrecherche vorhanden.
		Anforderungen Arbeitswelt	21	2	
UK 2	HAW-Katalog	Selbstmanagement? Führung? <i>suchen [und][ALL]</i> <i>Trunkierung durch ?</i>	38	10	Doppelungen mit vorherigen Ergebnissen wurden nicht berücksichtigt

Unter- kategorie	Suchinstrument	Sucheingabe (Suchbegriffe, Verknüpfungen, Einschränkungen)	Treffer	Relevante Treffer	Bemerkungen
UK 2		Selbstführung? Führung? <i>suchen [und][ALL]</i> <i>Trunkierung durch ?</i>	34	5	Doppelungen mit vorherigen Ergebnissen wurden nicht berücksichtigt
		Studie? Selbstmanagement? <i>suchen [und][ALL]</i> <i>Trunkierung durch ?</i>	19	0	
		Studie? Selbstführung <i>suchen [und][ALL]</i> <i>Trunkierung durch ?</i>	8	0	
		Untersuchung? Selbstmanagement? <i>suchen [und][ALL]</i> <i>Trunkierung durch ?</i>	3	0	
		Untersuchunge? Selbstführung <i>suchen [und][ALL]</i> <i>Trunkierung durch ?</i>	2	0	
		Self-management leadership <i>suchen [und][ALL]</i>	9	0	
		Self-leadership leadership <i>suchen [und][ALL]</i>	2	0	
		Selbstmanagement? Führung? Gesundheit?	4	0	

Unter- kategorie	Suchinstrument	Sucheingabe (Suchbegriffe, Verknüpfungen, Einschränkungen)	Treffer	Relevante Treffer	Bemerkungen
UK 2	Springer Link	Selbstmanagement AND Führung <i>Zeitraum 2005-2016</i>	1.180	9	Aufgrund der hohen Anzahl der Treffer wurden jeweils die ersten 50 Ergebnisse gesichtet. Es gab auch viele Doppelungen der Ergebnisse, z.B. durch Auflistung einzelner Buchkapitel. Bereits vorhandene Literatur wurde nicht berücksichtigt. Eine weiterführende Suche anhand anderer Suchbegriffe der UK 2 wurde nicht vorgenommen.
		Selbstführung AND Führung <i>Zeitraum 2005-2016</i>	680	2	
		Self-management AND leadership <i>Zeitraum 2005-2016</i>	2.827	0	
UK 2	Googe Scholar	Einfluss Selbstmanagement Führungsverhalten	1.130	6	Aufgrund der hohen Anzahl der Treffer wurden die ersten 50 Ergebnisse gesichtet. Auch hier traten bereits Doppelungen auf, welche nicht berücksichtigt wurden.
		Studie Selbstmanagement Führungsverhalten	1.060	0	Aufgrund der hohen Anzahl der Treffer wurden die ersten 50 Ergebnisse gesichtet. Auch hier traten bereits Doppelungen auf, welche nicht berücksichtigt wurden. Bei der Suche in <i>Google Scholar</i> waren vor allem auch Zugangsbeschränkungen vorhanden.

Unter-kategorie	Suchinstrument	Sucheingabe (Suchbegriffe, Verknüpfungen, Einschränkungen)	Treffer	Relevante Treffer	Bemerkungen
UK 2	PubMed	Influence AND Self-leadership OR Self-management AND Leadership behavior	521	2	Aufgrund der hohen Anzahl der Treffer wurden die ersten 60 Ergebnisse gesichtet. Auch hier kam es zu Zugangsbeschränkungen.
06.06.2016					
UK 3	HAW-Katalog	Einfluss Führung? <i>suchen [und][ALL]</i> <i>Trunkierung durch ?</i>	76	5	Doppelungen wurden nicht berücksichtigt.
		Aufgaben Führung? <i>suchen [und][ALL]</i> <i>Trunkierung durch ?</i>	96	3	Doppelungen wurden nicht berücksichtigt.
		Gesund? Führung? <i>suchen [und][ALL]</i> <i>Trunkierung durch ?</i>	169	5	Aufgrund der hohen Anzahl der Treffer wurden die ersten 60 Ergebnisse gesichtet. Doppelungen wurden nicht berücksichtigt
		Anforderung Führung? <i>suchen [und][ALL]</i> <i>Trunkierung durch ?</i>	87	3	Doppelungen wurden nicht berücksichtigt
	Springer Link	Einfluss AND Führungsverhalten AND Mitarbeitergesundheit <i>Zeitraum 2005-2016</i>	97	10	Doppelungen wurden nicht berücksichtigt

Unter- kategorie	Suchinstrument	Sucheingabe (Suchbegriffe, Verknüpfungen, Einschränkungen)	Treffer	Relevante Treffer	Bemerkungen
UK 3		Gesunde Führung AND Mitarbeitergesundheit <i>Zeitraum 2005-2016</i>	95	4	Doppelungen wurden nicht berücksichtigt
	PubMed	Leadership behavior AND Health AND Employee	190	3	Die ersten 100 Ergebnisse wurden gesichtet. Ausschluss vor allem an fehlender Relevanz zum Thema und Zugangsbeschränkungen.
	Google Scholar	Einfluss Führungsverhalten Mitarbeitergesundheit	253	2	Die ersten 60 Ergebnisse wurden gesichtet. Doppelungen wurden nicht berücksichtigt. Auch hier Zugangsbeschränkungen.
07.06.2016					
UK 4	HAW-Katalog	Bedeutung Gesundheit Unternehmen <i>suchen [und][ALL]</i>	10	2	
		Mitarbeitergesundheit	3	1	
	Springer Link	Bedeutung AND Gesundheit AND Unternehmen <i>Zeitraum 2005-2016</i>	18.559	3	Die ersten 60 Ergebnisse wurden gesichtet. Doppelungen wurden nicht berücksichtigt.
Summe der Publikationen				80	

A II: Auswahl von Verhaltensindikatoren für Selbstmanagement-Kompetenz

Tabelle A 3: Auswahl von Verhaltensindikatoren	
Baustein	Verhaltensindikatoren
Selbstverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Sinn im Leben finden bzw. sinnvoll leben. • Persönliches Leitbild (Lebensphilosophie, Lebensvision) definieren und Leben auf dieser Basis gestalten. • Verantwortung für das eigene Leben und die eigene Lebensführung übernehmen, Gestalter/Gestalterin des Lebens sein: <ul style="list-style-type: none"> - Lebensgestaltung auf die eigenen Werte und grundsätzliche Prinzipien ausrichten (z. B. das säen, was man ernten möchte). • Leben so steuern, dass Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Wohlbefinden und Balance gefördert und langfristig erhalten werden.
Selbsterkenntnis	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit und Bereitschaft zeigen, Erkenntnisse über das eigene Selbst zu gewinnen, regelmäßig Standortbestimmungen durchführen. • Unterschiedliche Quellen für die Gewinnung von Selbsterkenntnis nutzen: Introspektion, Selbstreflexion, Beobachten des eigenen Verhaltens, Beobachten anderer Menschen, Rückmeldung anderer Menschen (Feedback), meditative Praktiken, körperorientierte Methoden. • Bewusstsein über die eigenen Werte, Haltungen, Bedürfnisse, Überzeugungen, Emotionen und Verhaltensmuster haben.
Selbstentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit besitzen, die für Selbstmanagement-Kompetenz notwendigen Handlungen und Entwicklungsschritte einzuleiten und umzusetzen. • Lebenslanges Lernen und persönliches Wachstum als wichtige Leitsätze verinnerlichen. • Eigenverantwortliche Steuerung der beruflichen Entwicklung und Laufbahn, Arbeitsmarktfähigkeit gezielt erhalten, frühzeitig geforderte Kompetenzen entwickeln und neue Laufbahn- und Entwicklungswege suchen.
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Handlungswirksame persönliche und berufliche Ziele definieren. • Ziele konsequent bezogen auf ihre Realisierbarkeit und intrinsische Motivationswirkung analysieren (mittels somatischer Marker). • Ziele hinsichtlich Kongruenz mit dem persönlichen Leitbild (Lebensphilosophie, Lebensvision) und den eigenen Werten überprüfen.
Zeit & Informationen	<ul style="list-style-type: none"> • Die wesentlichen Dinge im Leben bei der Zeitgestaltung konsequent berücksichtigen. • Sich mit der Bedeutung und Qualität von Zeit und den eigenen Zeitressourcen aktiv auseinandersetzen. Zeiten für Erholung gezielt einplanen und einhalten, z. B. Pausen, Ferien, freie Abende. • Neue Kommunikations- und Informationstechnologien effektiv nutzen und effizient einsetzen
Physische & psychische Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitsverhalten im Berufs- und Privatleben reflektieren und gesundheitsförderliches Verhalten realisieren. • Bewusstsein der Relevanz von Ressourcen für die eigene Gesundheit entwickeln, personale und situative Ressourcen gezielt aktivieren und umfassend nutzen. • Belastende Faktoren auf individueller und organisationaler Ebene frühzeitig erkennen und notwendige Schritte zum Abbau der Belastungen einleiten und umsetzen, z. B. Warnsignale des Körpers und des Umfelds zur gesundheitlichen Situation ernst nehmen (Anzeichen von Erschöpfung, Depression, Burnout), Belastungssituationen ansprechen und Unterstützung suchen.

Baustein	Verhaltensindikatoren
Soziale Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> • Sich gegenüber Menschen, die dem eigenen Wohlbefinden schaden, ausreichend abgrenzen. Sich nicht ausnutzen lassen. • Berufliche Netzwerke aktiv aufbauen und erhalten. • Ausreichend Zeit für die Familie und für Menschen, die einem wichtig sind, einplanen. • Soziale Beziehungen auch in intensiven Lebensphasen nicht vernachlässigen.
Selbstkontrolle und Selbstregulation	<ul style="list-style-type: none"> • Strategien zur Steuerung und Regulierung von Verhalten gezielt einsetzen, z. B. Belohnungsstrategien, Selbstkonfrontation mit den negativen Konsequenzen, Erfolgserlebnisse ermöglichen. • Die verschiedenen inneren und teilweise widersprüchlichen Persönlichkeitsanteile (oder Stimmen) werden so eingebunden, dass mittels eines Abstimmungsprozesses eine gemeinsame akzeptable Entscheidung getroffen werden kann (Arbeit mit dem inneren Team). • Eigene Grundhaltung (Gestaltungsorientierung oder Lageorientierung) kennen und bei der Regulierung von Verhalten und Emotionen entsprechend berücksichtigen, z. B. als lageorientierte Personen rasch und gezielt Unterstützung einer anderen Person für die Wiederherstellung positiver Gefühle suchen.
Weitere relevante Aspekte der Persönlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Wirkung der Persönlichkeit auf die Selbstmanagement-Kompetenz erkennen, sich eigener Haltungen und Muster bewusst sein. • Gezielte Regulationsmechanismen nutzen, um negative Wirkungen von Persönlichkeitsaspekten situativ zu verändern bzw. abzufedern, z. B. bewusst Gegenposition einnehmen, soziale Unterstützung suchen, Einstellung verändern. • Bewusstsein haben, dass professionelle Unterstützung den Entwicklungsprozess wesentlich begünstigen kann.

(Quelle: Graf, 2012, S. 339-343)