
Ergebnisbericht der Interviewstudie:
Selbstführung bei Führungskräften in sozialwirtschaftlichen Organisationen

Prof. Dr. Hans-Jürgen Balz unter Mitarbeit von
Katharina Kotala, Tanja Duknic, Simon Wieking, Jonas Einck und Theresa Khaddar

Bochum, Februar 2023



EVANGELISCHE HOCHSCHULE
RHEINLAND-WESTFALEN-LIPPE
Protestant University of Applied Sciences

1. Einleitung

Die Interviewstudie zur Praxis der Selbstführung hatte eine Laufzeit von Oktober 2021 bis Februar 2023 mit den ersten Konzeptarbeiten, über die Erarbeitung des Forschungsdesigns und des Interviewleitfadens, die Durchführung der Interviews bis zur Auswertung und der Erstellung dieses Ergebnisberichts. Wir möchten uns bei allen Führungskräften bedanken, die durch ihre Teilnahme an der Befragung das Projekt unterstützt haben.

Die Auswertung der Interviews erfolgte in einem Lehr-Forschungs-Projekt an der Evangelischen Hochschule Bochum unter Leitung von Prof. Dr. Hans-Jürgen Balz. An diesem Ergebnisbericht arbeiteten aus dem Kreis der Studierenden Simon Wieking, Katharina Kotala, Tanja Duknic und Theresa Khaddar mit. Auf Basis der Interviewstudie entstanden darüber hinaus mehrere Abschlussarbeiten und Publikationen.

Die Interviewstudie beschäftigte sich mit folgenden Fragen:

- Wie beschreiben Führungskräfte in sozialwirtschaftlichen Organisationen Selbstführung?
- Auf welche Handlungsstrategien stützen sich die Führungskräfte in ihrer täglichen Praxis?
- Welche Einflussfaktoren sehen die Befragten für die Herausbildung und die Weiterentwicklung ihrer Selbstführungskompetenz?
- Welche hinderlichen Aspekte für ihre Selbstführung nehmen sie in den organisationalen Abläufen wahr?

An der Interviewstudie nahmen 30 Führungskräfte aus verschiedenen Feldern sozialer Unternehmen und von Bildungseinrichtungen teil (s. Stichprobenbeschreibung).

Der Ergebnisbericht beginnt mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen. Dem folgt eine kurze Darstellung theoretischer Grundlagen zur Selbstführung, der methodischen Anlage der Studie, der Stichprobenbeschreibung und der Ergebnisse zu den Forschungsfragen. In der abschließenden Diskussion werden Schlussfolgerungen für das Verständnis von Selbstführung abgeleitet, Fragen des Transfers für die betrieblichen Praxis diskutiert und Handlungsempfehlungen formuliert.

2. Zusammenfassung der Ergebnisse

1. Die befragten Führungskräfte beschreiben Selbstführung als aus 4 Teilprozessen bestehend: den Selbstmanagementprozessen (Arbeitsorganisation u.a.), der Beobachtung und Reflektieren des eigenen Verhaltens, Strategien der (physischen und psychischen) Selbstentlastung (zur Vorbeugung vor oder zur Reduktion von Überlastung) und berufliches Handeln, das auf Selbstbestimmung und Stärkung der eigenen Selbstverantwortung (entsprechend der eigenen Werte und Normen) abzielt.
2. Von besonderer Bedeutung sind für die Führungskräfte die persönliche Selbstreflexion, kommunikative Prozesse des Austauschs mit und des Feedbacks von organisationsinternen und -externen Personen. Der Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung findet insbesondere beim Austausch mit anderen Führungskräften auf gleicher Hierarchieebene und mit Vorgesetzten statt.
3. Die Selbstreflexion beinhaltet Prozesse der arbeitsbezogenen Selbstvergewisserung (über Leistungsstandards, Arbeitsprozesse, die Rollenerwartungen u.a.), der emotionalen Vergewisserung und Beruhigung (im Sinne der emotionalen Entlastung, der Solidarisierung und des Zuspruchs), der motivationalen Unterstützung und Ressourcenaktivierung im organisationalen Kontext.
4. Selbstführungsprozesse finden in einer Wechselwirkung von individuellen Merkmalen der Person, sozialen Faktoren (z.B. im Team) und institutionellen Bedingungen beispielsweise der Organisationskultur statt. Bedeutsam für die Führungskräfte sind dabei zeitlich relativ stabile Persönlichkeits-, Kompetenzfaktoren und Aspekte der professionellen Haltung (Werte und Normen, Selbstverantwortung u.a.) sowie andererseits flexiblen situationsbezogene Handlungsstrategien (Zeitmanagement, Prioritäten setzen, Selbstentlastungsstrategien u.a.).
5. Eine besondere Quelle der Unterstützung der Selbstführung bilden Supervision, Coaching, Aus- und Weiterbildung. Sie dienen als sanktionsfreie und organisationsunabhängige Instrumente der Selbstreflexion, der Erweiterung des Lösungsraumes für betriebliche Aufgaben und des Wissenserwerbs. Insbesondere sind Supervision und Coaching bedeutsam, wenn innerhalb der Organisation eine konstruktive Feedback- und Fehlerkultur fehlt und das organisationale Umfeld als konkurrierend und/oder entwertend wahrgenommen wird.
6. Selbstführung gilt es im Spannungsfeld zwischen Anspruch und Wirklichkeit in der Führungspraxis zu sehen. Hier empfiehlt es sich für Führungskräfte in ihren Arbeitsalltag feste Zeiten und Reflexionsräume einzuplanen. Etwas zugespitzt ließe sich sagen, dass Selbstführung als ein Aufgabenfeld gleichberechtigt neben anderen Führungsaufgaben stehen sollte.
7. Die Ergebnisse bestärken die Sicht auf die Selbstführung als einen sozial reflexiven Prozess der Selbstvergewisserung und des sozialen Anschlusses der Führungskraft an die eigenen personalen Merkmale und Ressource (Arbeitsstil, Belastbarkeit, Werte, Normen u.a.), die Akteure in der eigenen Organisation und die organisationalen Themen und Entscheidungen. Diese Erkenntnis gilt es bei der Entwicklung einer Theorie der

Selbstführung im Sinne eines prozesshaften Verständnisses von Selbstführung zu berücksichtigen.

8. Herausfordernde äußere Anforderungen und institutionelle Problem- und Krisensituationen können zum Verschieben des Aufmerksamkeitsfokus beitragen und so die Selbstführung schwächen. Dies lässt sich insbesondere dann beobachten, wenn die Führungskräfte persönlich und/oder organisational eine Krisensituation wahrnehmen. Dies stärkt dann u.U. die Orientierung an eingespielten Handlungsroutrinen und-abläufen, reduziert die Aufmerksamkeit gegenüber Entwicklungen in und außerhalb der Organisation, die Flexibilität bezogen auf notwendige betriebliche Anpassungen und birgt die Gefahr der beruflichen Überlastung.
9. In diesem Sinne bildet Selbstfürsorge und das Einräumen von Zeit für Selbstreflexionsprozesse auch im „Krisenmodus“ einer Führungskraft eine Voraussetzung, um adäquat die herausfordernde Führungsaufgabe zu bewältigen und fachlich kompetent die Mitarbeiter:innenführung zu übernehmen. In Überlastungssituationen wird jedoch an diesbezüglichen Reflexionszeiten häufig gespart. Insofern steht Selbstführung in einem engen Verhältnis zur Selbstfürsorge und bildet eine wichtige Voraussetzung für die selbstreflexiven Prozesse.
10. Nachhaltige Selbstführung von Führungskräften braucht institutionelle Rahmenbedingungen, die der Selbstreflexion, dem wertschätzenden kollegialen Austausch und der Selbstfürsorge einen legitimen eigenen Raum im Arbeitsalltag einräumen.
11. Selbstführung wäre falsch verstanden, wenn es ausschließlich in den persönlichen Fähigkeiten, Kompetenzen und der Eigenmotivation der Führungskraft verortet wird. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Selbstführung ist der soziale Anschluss an bzw. Abgleich mit relevanten Akteuren oder, wenn notwendig, die Abgrenzung gegenüber organisationalen Prozessen. Führen ist auf der Ebene der Führungskräfte einer Organisation nur als gemeinschaftliche kooperative Führung und als Co-Produktion mit den Mitarbeitenden erfolgsversprechend.

2. Theoretische Grundlagen

Moderne Industriegesellschaften setzen auf Menschen, die ihre persönlichen und beruflichen Ziele eigenständig entwickeln und verfolgen, ihr Handeln langfristig geplant ausgestalten und dafür Verantwortung übernehmen. Dieses Menschenbild des „self organizing man“ bzw. der „self organizing woman“ löst das Verständnis eines eher reaktiven, an der Befriedigung der eigenen Bedürfnisse bzw. der Existenzsicherung ausgerichteten Menschen ab (Karsch und Müller 2020, S. 12f.).

Von Führungskräften wird die Fähigkeit zur Selbstorganisation und -führung in mehrfacher Hinsicht gefordert. So gilt es die eigenen Arbeitsabläufe zu strukturieren, Vorbild für Mitarbeitende zu sein und diese in ihren eigenen Prozessen der Selbstführung anzuleiten und dafür zu qualifizieren. Auch wird von Führungskräften die Integration vielfältiger Erwartungen unterschiedlicher Akteure (Kolleg/innen, Kund/innen, Vorgesetzte u.a.) gefordert, sie haben verändernde gesellschaftliche Kontexte zu berücksichtigen und sollten dabei eigene Werte, Normen, Ziele und Wünsche nicht aus den Augen verlieren (Müller, Sauerland und Raab 2018, S. 69ff.).

Neck & Manz (2013, S. 4f.) beschreiben Selbstführung als „...the process of influencing oneself“ und sehen das Ziel von Selbstführung darin „...develop an framework capable of helping you motivate yourself to achieve your personal goals...“. Beim Self-Leadership steht im Vordergrund, dass sich die Person bzw. Führungskraft „[...] zunächst selbst effektiv beeinflussen und führen“ (Furtner & Baldegger 2016, S. 59) lernt, sie also eine effektive Selbstführung beherrscht. Erst wenn eine funktionierende Selbstführung vorhanden ist, kann eine Führungskraft auch andere Personen effektiv führen. Unter Self-Leadership werden daher „[...] effektive selbstbeeinflussende Strategien“ (ebd., S. 59) verstanden. Zur Entwicklung der Fähigkeit des Self-Leaderships gehört zunächst, dass die Führungskraft „[...] bewusste Erkenntnis über ihre inneren Prozesse und Abläufe [...]“ (ebd., S. 59) erwirbt.

Den Ausgangspunkt der Begriffe Selbstführung und Selbstfürsorge bildet das hypothetische Konstrukt des „Selbst“. Als innerer Anteil der Persönlichkeit nicht direkt beobachtbar lässt es sich nur indirekt über das Verhalten erschließen. Im Selbst findet sich die Einzigartigkeit der die Identität bildenden Besonderheiten einer Person (z.B. individuelle Werte, Normen und Lebensziele). Der Unterschied zwischen dem Ideal- und dem Real-Selbst (Wunschbild: „Das möchte ich gern sein“ vs. aktuell beschreibbare Merkmale einer Person: „Das bin ich“) bilden die Ausgangsmotivation zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung (vgl. Greve 2007, 312f.).

Selbstführung schließt hier konzeptionell an, indem sie auf die der Persönlichkeit entsprechende Ausgestaltung und Weiterentwicklung der Arbeitstätigkeit gemäß eigener Ziele, Visionen und persönlicher Voraussetzungen abzielt (Neck, Manz und Houghton 2017). Selbstführung in seinem aktuellen arbeitspsychologischen Verständnis weist eine Schnittmenge zum Selbstmanagement auf. Selbstmanagement ist dabei stärker auf die prozessbezogene Optimierung von Arbeitsabläufen gerichtet. In der betriebswirtschaftlichen Literatur findet sich ein

enger Bezug zum Zeitmanagement, zum Stressmanagement und zur Selbstentwicklung (Graf 2019).

Furtner und Ballegger (2016, S. 61 f.) sehen das Konzept der Selbstführung als über das Selbstmanagement hinausgehend an, da Selbstführung über die planerischen und koordinierenden Selbstmanagementprozesse hinaus auf eine systematische Steuerung von kognitiven, emotionalen und motivationalen Faktoren zur persönlichen Weiterentwicklung der Selbstführungskompetenz abzielt. Selbstführung zeigt in empirischen Studien einen positiven Zusammenhang zur Identifikation mit den Arbeitsinhalten, der beruflichen Vitalität, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung (ebd., S. 83ff.).

Selbstführung ist nicht zwangsläufig ein bewusster und von der Person reflexiv gesteuerter Prozess. Neben der bewussten reflektierten Selbstführung sind Anteile der unbewussten (latenten) Selbstführung in Form von Handlungsrouinen und Verhalten, das spontan emotionalen Impulsen folgt, relevant (Müller et al. 2018, S. 8 ff.). In der vorliegenden Studie werden vorrangig Prozesse der reflektierten Selbstführung untersucht, die der Selbstreflexion der befragten Führungskräfte unmittelbar zugänglich sind.

Diese bewusste und reflektierte Selbstführung beinhaltet nach Müller und Braun (2009, S. 66 f.) Aspekte:

- der Selbstbeobachtung (z.B. die Betrachtung der tatsächlichen eigenen Leistungsmöglichkeiten, eigener Bedürfnisse u.a.),
- der Willenssteuerung (z.B. das Setzen von Prioritäten, die Handlungsplanung u.a.),
- der Gefühlsregulation (z.B. den Umgang mit Frustrationen, Enttäuschungen u.a.),
- der Selbstmotivierung (z.B. das Setzen von Leistungsanreizen, der Gestaltung der Arbeitsabläufe u.a.) und
- der Entwicklung einer proaktiven Denkhaltung (z.B. Probleme als Herausforderung betrachten, eigenen Fähigkeiten vertrauen u.a.).

Im Spannungsfeld zwischen psychologischer und betriebswirtschaftlicher Diskussion der Konzepte fehlt jedoch ein Modell zur Beschreibung und Erklärung der Praxis der Selbstführung erfolgreicher Führungskräfte (Bensemann 2011, S. 10). Auch gilt es die Praxiserfahrungen der Führungskräfte und ihre Selbstbeschreibung für die Selbstführung relevanter Handlungsstrategien in die Theoriebildung einzubeziehen. Dazu will die Interviewstudie einen Beitrag leisten.

Bei der begrifflichen Abgrenzung von Selbstführung erscheint insbesondere das Konzept der Selbstfürsorge relevant (s. Balz und Heisig 2021; s. auch Hoffmann und Hoffmann 2020). Es zielt im Unterschied zur Selbstführung auf die Bearbeitung und Bewältigung berufsbedingter physischer und psychischer Belastungen, auf Burnout- und Krankheitsprävention, auf den Verzicht auf Verhalten, das der eigenen Person schadet (z.B. überlange Arbeitszeiten, Suchtmittelgebrauch), auf die Vermeidung negativer Rückwirkungen auf die Arbeitstätigkeit (Überidentifikation, Gereiztheit, Unsicherheit u.a.) sowie auf die „Erhaltung und Förderung von Neugierde, Interesse und Freude“ (Hoffmann und Hoffmann 2020, S. 28) in der Berufsausübung. Dahl (2019, S. 69 f.) sieht in der Selbstfürsorge die Integration von drei Aspekten: „sich selbst liebevoll und wertschätzend zu begegnen, das eigene Befinden und die eigenen Bedürfnisse

ernst zu nehmen und aktiv zum eigenen Wohlergehen beizutragen.“ Diese schließen Aspekte körperlicher, emotionaler, kognitiver, sozialer und spiritueller Selbstfürsorge ein. Für die vorliegende Interviewstudie ist es von Interesse, wie die befragten Führungskräfte das Verhältnis von Selbstführung und Selbstfürsorge beschreiben.

Eine rekonstruktive Interviewstudie zur Beschreibung von Selbstführung durch die Mitarbeitenden in verschiedenen betrieblichen Kontexten - ähnlich der vorliegenden Interviewstudie - liegt von Majkovic Markovic, Gundrum, Weiss, Külling, Lutterbach und Frigg (2020) vor. Als zentrale Ergebnisse beschreiben die Autor/innen, dass für eine effektive Selbstführung „... Entwicklungs- und Veränderungsbereitschaft, Reflexionsfähigkeit, Selbstinitiative und ein hohes Verantwortungsbewusstsein...“ Majkovic u.a. (2020, S. 32) notwendig sind. Von großer Bedeutung erwiesen sich darüber hinaus ein unterstützendes Verhalten der Vorgesetzten, ein lernförderliches Arbeitsklima und organisationale Rahmenbedingungen.

Der Erforschung der Selbstführung kommt im Kontext der Corona-Pandemie und den damit verbundenen veränderten betrieblichen Handlungsabläufen, Rollensettings und beruflichen Belastungen auch eine präventive Funktion zu. Das differenzierte Verständnis dessen, was Führungskräfte in ihrer Selbstführung unterstützt, kann Fehlbelastungen und Burn-out vorbeugen helfen. Bildat und Torka (2019) belegen in ihrer Meta-Analyse den Zusammenhang von Führungskompetenzen und -verhalten mit dem psychischen Belastungserleben der Mitarbeiter/innen.

(Als weiterführende Literatur zur Selbstführung empfehlen wir Furtner und Baldegger 2016 und Müller, Sauerland und Raab 2018)

3. Forschungskonzept, Befragungs- und Auswertungsmethoden und Stichprobengewinnung

3.1 Forschungskonzept

Die vorliegende Interviewstudie arbeitet mit Instrumenten der qualitativen Sozialforschung (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2009). Forschungsmethodisch wurde ein rekonstruktiver Zugang gewählt, d.h. ausgehend von den beruflichen Sozialisierungserfahrungen der Führungskräfte fragt die Studie nach den Handlungsstrategien der Selbstführung im beruflichen Alltag. Das Erkenntnisinteresse richtet sich auf das subjektive Erleben, die berufliche Erfahrungswelt und die Rekonstruktion der von den berufserfahrenen Führungskräften erlebten organisationalen Prozessen (vgl. Gläser und Laudel 2010, S. 111ff.).

Im Folgenden werden Ergebnisse zu drei Teilfragen vorgestellt:

- 1) Wie beschreiben berufserfahrene Führungskräfte ihre Selbstführung?
- 2) Welche Entwicklungs- und Schutzfaktoren benennen die Führungskräfte für ihre Selbstführung?
- 3) Welche individuellen, sozialen und institutionellen Faktoren erschweren die Selbstführung?

Die Studie ist als Experteninterview konzipiert. Es galt dafür Führungskräfte aus sozialwirtschaftlichen Unternehmen mit mind. 2 Jahren Führungserfahrung und der Beauftragung mit Aufgaben der Personalführung zu gewinnen. Informationen über die Interviewstudie wurden Social.net, ErzieherIn.de und social.de dazu auf den Internetplattformen platziert (s. Anhang 1). Auch erfolgte die Werbung zur Teilnahme über das Absolvent/innennetzwerk des Master-Studiengangs „Management in sozialwirtschaftlichen Organisationen“ der Evangelischen Hochschule Bochum. Die Interessent/innen erhielten eine schriftliche Information zur Befragungsstudie (Anhang 2).

Auf Basis der Literaturrezeption wurde ein halbstrukturierter Interviewleitfaden erarbeitet und in einem Pretest auf Durchführbarkeit und Verständlichkeit geprüft (s. Anhang 3; zur Interviewentwicklung s. auch Gläser und Laudel 2010, S. 41ff.).

3.2 Befragungs- und Auswertungsmethoden

Die leitfadengestützten Interviews wurden über das Videokonferenzsystem Zoom geführt. Bei vier Personen (vor Ort) fanden die Interviews live statt. Die Interviews hatten eine Dauer zwischen 45 und 75 Minuten.

Die Audioaufnahmen der Interviews wurden anschließend unter Verwendung einfach strukturierter sprachanalytischer Transkriptionsregeln verschriftlicht (s. Anhang 4; Balz 2023). Die Transkripte bildeten die Grundlage der qualitativen Inhaltsanalyse der Interviews mit dem Ziel der Erstellung von Kategoriensystemen:

- a) zum Verständnis der Selbstführung (Begriffs- und Handlungscluster der Selbstführung; s. Abschnitt 5.1) und
- b) zur Analyse von Entwicklungs- und Schutzfaktoren zur Selbstführung der Führungskräfte (s. Abschnitt 5.2).

Das von Mayring (2015, S. 70ff.) entwickelte Phasenmodell zur Inhaltsanalyse bildete die Grundlage für den Prozess der induktiven Kategorienbildung. Die Kategorien wurden nicht im Sinne deduktiver Zuordnung aus den Grundlagentheorien abgeleitet, sondern induktiv auf Basis des vorliegenden Interviewmaterials gebildet.

Grundlage der inhaltsanalytischen Arbeit zu den Kategoriensystemen bildete das Ermitteln thematisch relevanter Interviewpassagen. Dieses Material wurde in einem Gruppengesprächsprozess im Kontext des Lehr-Forschungs-Projekts ausgewertet und bildete die Basis für die Entwicklung der Kategoriensysteme. In einem iterativen Diskussionsprozess wurden die Kategorien und in weiterer Untergliederung dazu Unterkategorien gebildet, sowie inhaltsprägnante Bezeichnungen und Definitionen für die jeweiligen (Unter-)Kategorien formuliert.

3.3 Stichprobenbeschreibung

An der Interviewstudie nahmen 30 Führungskräfte (13 männlich, 43,3 %; 17 weiblich, 56,6 %) aus sozialwirtschaftlichen Organisationen teil. Im Folgenden werden die Stichprobenmerkmale beschrieben.

Berufliche Aufgaben

11 Personen (36,6 %) gaben an Einrichtungsleitung, 9 Geschäftsführer/in (30,0 %), 7 Fachbereichs- bzw. Projektleiter/in (23,3 %) und 2 Personen Teamleiter/in (6,6 %) zu sein. Mit insgesamt 20 Personen (66,6 %) sind die oberen Hierarchieebenen (Einrichtungsleitung und Geschäftsführung) in der Stichprobe vergleichsweise stark vertreten.

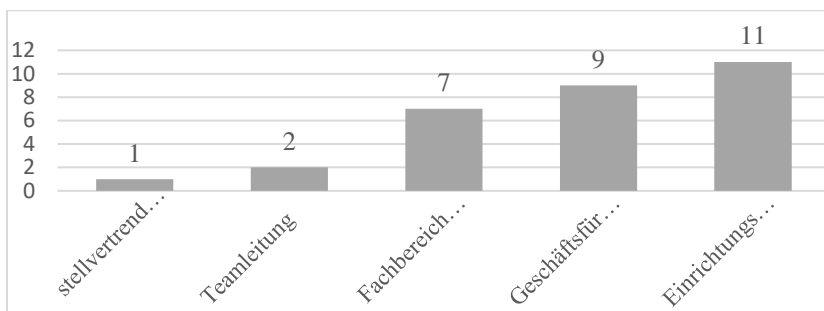


Abbildung 1: Berufliche Aufgaben der Befragten

Arbeitsfelder

10 Personen (33,3 %) arbeiten im Felde der Kinder-/Jugendhilfe, gefolgt von dem Bereich Kindertagesstätten/Familienzentren mit 5 Personen (16,6 %). 4 Befragten (13,3 %) sind aus Bildungsinstitutionen (Schulen und Universitäten), je 3 Personen (je 10,0 %) aus der Behindertenhilfe und einer Alten- bzw. Pflegeeinrichtung sowie 5 Personen (16,6 %) aus weiteren Arbeitsfeldern (s. Abbildung 2).

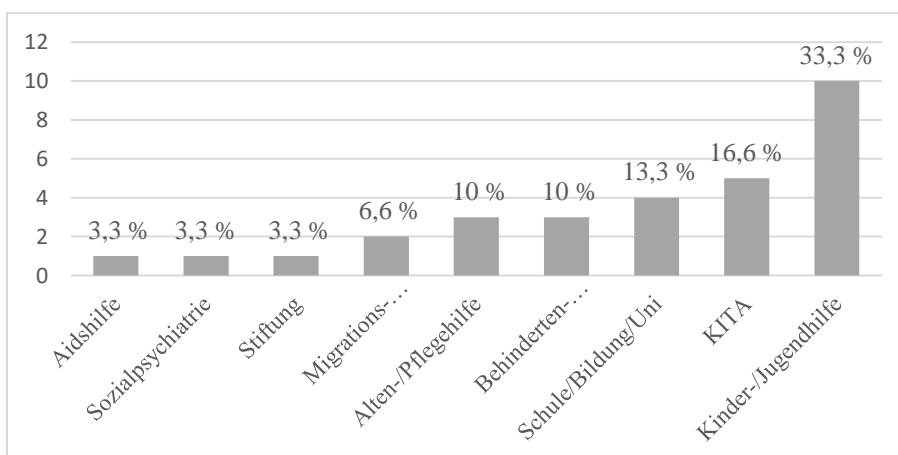


Abbildung 2: Arbeitsbereiche der Befragten

Berufliche Qualifikation

Als berufliche Ausgangsqualifikation bringen 15 Personen (50 %) ein Studium der Sozialarbeit bzw. Sozialpädagogik mit. Jeweils 3 Personen (10 %) sind Erzieher/in und Sozialmanager/in. Je 2 Personen (6,6 %) geben als berufliche (Ausgangs-)Qualifizierung Erziehungswissenschaftler/innen und Alten- und Gesundheitspfleger/innen an. Weitere 5 befragte Personen (16,6 %) kommen aus weiteren Berufen, davon sind 3 Personen (9,9 %) fachfremd (Jurist/in, Wirtschaftswissenschaftler/in und Organisationsentwickler/in).

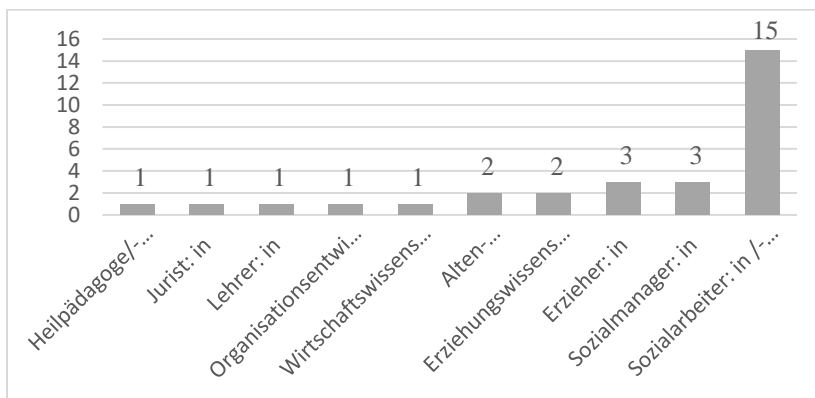


Abbildung 3: Berufliche Qualifikation der Befragten

Berufserfahrung

Die nachfolgende Abbildung 4 beschreibt den Umfang der Berufserfahrung der interviewten Personen als Führungskraft in Jahren. 15 Personen (43,2 %; die rechten beiden Säulen in Abb. 4 summiert) sind seit mehr als 10 Jahren, 8 Personen (26,6 %) seit 5 – 9,9 Jahren in einer Führungsposition tätig, weitere 6 Personen (20 %) 2 – 4,9 Jahr. Von 30 interviewten Personen sind 3 Personen (10 %) weniger als 2 Jahre als Führungskraft (Auswahlkriterium) beschäftigt. Diese 3 Personen wurden nicht aus der Auswertung ausgeschlossen, da bei ihnen die anderen Auswahlkriterien der Befragung erfüllt sind. Die Gesamtstichprobe charakterisiert damit ein vergleichsweise hoher Reifegrad der Führungskräfte.

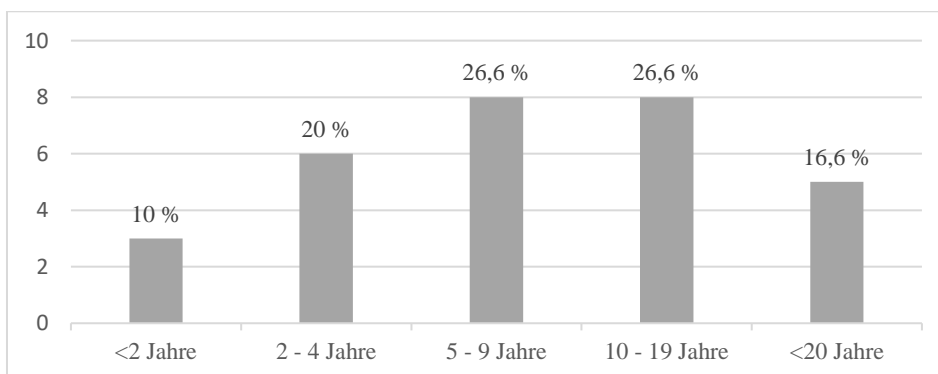


Abbildung 4: Verteilung der Befragten nach Jahren in einer Führungsposition

Unternehmensgröße

Bei der Bestimmung der Unternehmensgröße wurde die Klassifikation des Statistischen Bundesamtes in sog. Beschäftigtengrößeklassen verwendet (vgl. Statistisches Bundesamt 2022).

Danach finden sich in der Stichprobe 10 Unternehmen (33,3 %) mit mehr als 249 Mit-arbeitenden (Großunternehmen), 16 Unternehmen (53,3 %) mit 50 bis 249 Mitarbeitenden (mittelgroße Unternehmen), drei Unternehmen (10 %) mit 10 bis 49 Mitarbeitenden (kleine Unternehmen) und ein Unternehmen (3,3 %) mit bis zu 9 Mitarbeitenden (Kleinstunternehmen).

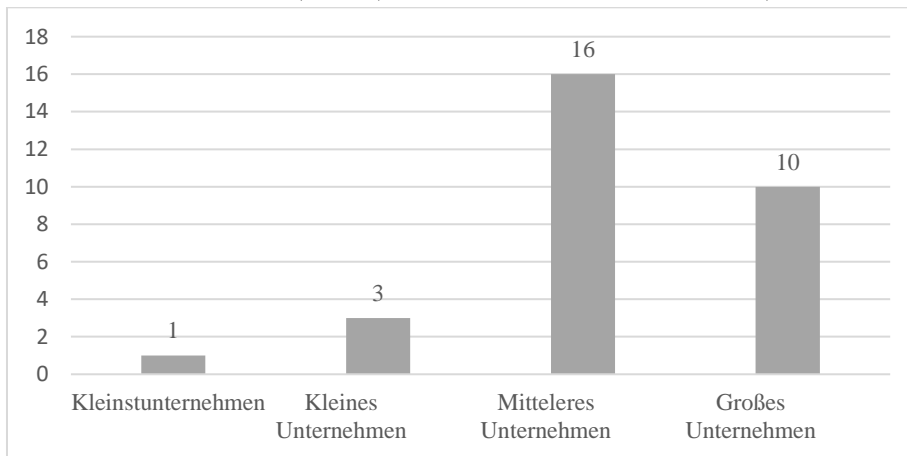


Abbildung 5: Verteilung der Befragten nach Beschäftigtengrößenklassen (insgesamt)

Personalverantwortung: Unterstellte Mitarbeitende

Die interviewten Personen wurden hinsichtlich der direkt unterstellten Mitarbeitenden befragt. 2 Befragungsteilnehmer:innen (6,6 %) gaben an, dass sie Personalverantwortung für über 100 Mitarbeitende haben, 12 Führungskräfte (40%) haben zwischen 20 und 100 Mitarbeitende direkt unterstellt und 15 Personen (50%) gaben an, dass sie Personalverantwortung für 1 – 19 Mitarbeitende tragen. Eine Person hat keine/n direkt unterstellten Mitarbeitende/n. Diese Person ist in der Abbildung 6 der Kategorie „0-9 MA“ zugeordnet.

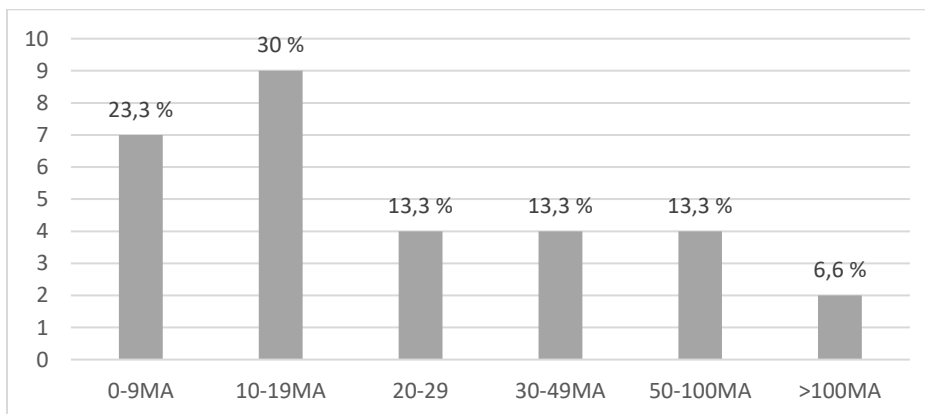


Abbildung 6: Anzahl der direkt unterstellten Mitarbeitende

4. Ergebnisse

4.1 Inhaltsanalyse zum Begriffsverständnis von Selbstführung

Dieser Abschnitt beinhaltet die Ergebnisse zur ersten Forschungsfrage: Wie beschreiben berufserfahrene Führungskräfte ihre Selbstführung? Es wurden dazu die Interviewpassagen zum Begriffsverständnis der Selbstführung und zu beruflichen Handlungen im Kontext der Selbst-

führung in der Inhaltsanalyse geclustert. Im Folgenden werden die gebildeten Kategorien inhaltlich beschrieben und die meistgenannten Einzelaspekte benannt.

Die Inhaltsanalyse ergab vier Hauptkategorien zum Begriffsverständnis von Selbstführung:

- 1) Arbeitsstrukturierung/ und -organisation (Selbstmanagementprozesse),
- 2) Beobachtung und Reflektieren des eigenen Verhaltens, der Belastungssituation und der eigenen Arbeitsmotivation,
- 3) Strategien der (physischen und psychischen) Selbstentlastung (zur Vorbeugung vor oder zur Reduktion von Überlastung) und
- 4) Berufliches Handeln, das auf Selbstbestimmung und Stärkung der eigenen Selbstverantwortung (entsprechend der eigenen Werte und Normen) abzielt.

Die Kategorie 1 fasst jene Handlungen und weitere innerpsychische Prozesse (z.B. der Planbildung, des Abwägens von Prioritäten u.a.) zusammen, die die Führungskraft zur differenzierten Strukturierung und Überwachung von Arbeitsabläufen im Arbeitsalltag selbst ausführt und kommunikative Prozesse des Austauschs und der Rückmeldung, die in Kooperation mit anderen (Fach-)Kräften stattfinden. Eingeschlossen sind dabei auch Prozesse des Delegierens an und der Partizipation von Mitarbeitenden. Aspekte dieser Kategorie wurden am häufigsten genannt (insgesamt 89 Nennungen von Einzelaspekten; Mehrfachnennungen summiert, wie auch bei den folgenden Kategorien).

Die Kategorie 2 umfasst jene innerpsychischen Prozesse und Handlungen, bei welchen die Führungsperson ihr eigenes Handeln wahrnimmt, reflektiert und bewertet, um - wenn erforderlich - Verhaltensänderungen vorzunehmen. Zudem umfasst diese Kategorie auch die Beobachtung und das Reflektieren über die eigene berufliche Belastungssituation und die persönliche Arbeitsmotivation. Hierzu gab es insgesamt 16 Nennungen.

In der Kategorie 3 sind Handlungen und innerpsychische Prozesse zusammengefasst, welche entweder vorbeugend oder nach Eintreten zur Reduzierung des beruflichen Belastungs- und Stressniveaus beitragen. Zu den Strategien der (physischen und psychischen) Selbstentlastung gab es insgesamt 33 Einzelnennungen (Mehrfachnennungen summiert).

Die Kategorie 4 bündelt berufliches Handeln und Prozesse, die auf Selbstbestimmung und Stärkung der eigenen Selbstverantwortung gerichtet sind. Dies kann sich auf die eigene professionelle Grundhaltung, das Handeln nach eigenen Werten und Normen und die Erweiterung des beruflichen Autonomiespielraums als Führungskraft richten. Hierzu gab es insgesamt 24 Nennungen.

Betrachtet man die Einzelnennungen, so wurden folgende Aspekte am häufigsten genannt (berücksichtigt werden Aspekte mit mindestens 8 Nennungen, jeweils in Klammer zusammen mit der entsprechenden Hauptkategorie angegeben):

- (Während der beruflichen Tätigkeit auf die Zielerreichung) fokussiert und konzentriert bleiben (12 Nennungen; Kat. 1)

- Zeitmanagement (u.a. Vor- und Nachbereitung von Arbeitsprozessen) beachten (10 Nennungen; Kat. 1)
- Abgrenzungen (gegenüber externen Anforderungen) bzw. Reduzieren des eigenen Handelns (der Arbeitsintensität und/oder -inhalte) (10 Nennungen; Kat. 3)
- Prioritäten setzen (bei Zielen und Arbeitsinhalten) (9 Nennungen; Kat. 1)
- (der fachliche) Austausch mit Vorgesetzten und Führungskolleg/innen (9 Nennungen; Kat. 1)
- (Ausrichtung auf) Selbstorganisation und-steuerung (9 Nennungen; Kat. 4)
- (den Mitarbeiter/innen gegenüber) Vorbildfunktion einnehmen (8 Nennungen; Kat. 1)
- Reflexion des eigenen (beruflichen) Handelns (8 Nennungen; Kat. 2)
- (Herstellen bzw. Achten auf eine) Balance zwischen Beruf und Privatem (8 Nennungen; Kat. 3).

Neben der Frage, was die Führungskräfte individuell unter Selbstführung verstehen, geht es um die Analyse der Faktoren, die zur Entwicklung der Selbstführung in der (Berufs-)Biografie beitragen und die Beschreibung der individuellen Handlungsstrategien bzw. betrieblichen Maßnahmen, die die Selbstführung fördern bzw. (wieder) stärken (Forschungsfrage 2).

4.2 Entwicklungs- und Schutzfaktoren der Selbstführung

Die Inhaltsanalyse zu den Entwicklungs- und Schutzfaktoren zur Selbstführung ergab vier Hauptkategorien:

- 1) individuelle biographische, Bildungserfahrungen und berufliche Lernprozesse,
- 2) persönliche Faktoren und interpersonale Prozesse zur Steigerung der Selbstführung,
- 3) Prozesse zur Überprüfung ggfs. Wiederherstellung der Selbstführung und
- 4) Wünsche und Vorschläge zur Optimierung der Selbstführung (in der Zukunft).

Die Kategorie 1 umfasst all jene biographischen (Lern-)Erfahrungen und Ereignisse, welche zum Erwerb der Selbstführung von Führungspersonen beitragen. Es handelt sich hier sowohl um familiäre und außerfamiliäre Sozialisationsprozesse, Bildungsprozesse und berufliche Lernprozesse (z.B. Anleitung durch frühere Vorgesetzte). In der Inhaltsanalyse wurden insgesamt 92 Nennungen zu dieser Kategorie ermittelt (Mehrfachnennungen von Einzelaspekten zur Kategorie 1 summiert, wie bei den folgenden Kategorien).

In dieser Kategorie 2 sind persönliche Voraussetzungen (z.B. Fähigkeiten, Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft), der soziale Austausch und das Feedback vorwiegend von Personen im beruflichen Umfeld, mit Personen innerhalb und außerhalb des betrieblichen Rahmens (Supervisor/innen und Coaches) und weiteren Personen (Ehepartner/in, Freunde) zusammengefasst. Zu dieser Kategorie wurden insgesamt 137 relevante Interviewpassagen gefunden.

Die Kategorie 3 umfasst Handlungen und innerpsychische Prozesse, die die Führungsperson ausführt, um ihre Selbstführungskompetenz zu überprüfen und ggfs. Korrekturen vorzunehmen. Dies umfasst das Bewerten des eigenen Verhaltens, das Überprüfen eigener Ziele, die professionelle Haltung entsprechend eigener Vorstellungen, sowie die Anwendung von Hand-

lungsstrategien im Arbeitsalltag zur Orientierung und Stabilisierung. Zu dieser Kategorie erfolgten 72 Nennungen.

Die Kategorie 4 ist auf die Zukunft gerichtet und erfasst Wünsche und Vorschläge für die äußeren Rahmenbedingungen (Genehmigung von Bildungsurlaub, Bezuschussung von sportlichen Aktivitäten), betriebliche Angebote (z.B. Fortbildungen, Coaching, präventives Krisenmanagement) und allgemeine Aspekte der Arbeitsbeziehung (Wertschätzung, größerer Gestaltungsspielraum). In dieser Kategorie gab es insgesamt 30 Nennungen.

Die quantitative Häufigkeitsanalyse der Einzelnennungen zu den Entwicklungs- und Schutzfaktoren für die Selbstführung ergab folgendes Ergebnis (berücksichtigt werden Aspekte mit mindestens 15 Nennungen):

- Supervision und/oder Coaching (insgesamt 27 Nennungen; Kat. 2)
- Gespräche mit unterstellten Mitarbeitenden (24 Nennungen; Kat. 2)
- Berufliches Erfahrungslernen bzw. Lernen durch Einsicht (22 Nennungen; Kat. 1)
- Gespräche mit Führungskollegen (20 Nennungen; Kat. 2)
- Fort- und Weiterbildungen (19 Nennungen; Kat 1)
- Selbstreflexion (18 Nennungen; Kat. 3)
- Der Wunsch Fortbildungen und Coachings (finanziert) zu bekommen (16 Nennungen; Kat. 4)
- Lernen von beruflichen Modellen (15 Nennungen; Kat. 1)

Als Instrumente der Selbstreflexion und des Feedbacks werden am häufigsten Supervision und Coaching genannt. Sie stellen eine Ergänzung zum innerorganisatorischen Austausch dar und gewährleisten einen sanktionsfreien und organisationsunabhängigen Reflexionsprozess. Dabei suchen die Befragten einen Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung beispielsweise in Form von Bestätigung, Unterstützung, Korrektur durch für sie bedeutsame Andere.

Einige Teilnehmer/innen heben auch die besondere Relevanz von außerberuflichen Sozialisationserfahrungen hervor (z.B. sportliche, politische oder ehrenamtliche Engagement vor dem Eintritt in das Berufsleben, sowie Auslandsaufenthalte).

4.3 Erschwerende Faktoren auf die Selbstführung

Zur Forschungsfrage 3 nach den Aspekten, die die Selbstführung einschränken bzw. behindern, ließen sich folgende Themenbereiche ermitteln (in Klammern die Anzahl der Nennungen; Mehrfachnennungen möglich):

- 1) Rahmenbedingungen der Organisation bzw. der Arbeitsprozesse (Zeitmangel, Arbeitsaufkommen zu hoch, Personalmangel, fehlende Fortbildungen, Unterfinanzierung der Dienstleistungen u.a.) (63 Nennungen; Mehrfachnennungen summiert)
- 2) Einflüsse aus der persönlichen Lebenswelt und weitere persönliche Aspekte (fehlende persönliche Ressourcen, private Belastungen, Krisen, fehlende Abgrenzung, fehlende Achtsamkeit, Mangel an Selbstreflexion) (44 Nennungen).

- 3) Form der fachlichen Kommunikation (keine Fehlerkultur, fehlende Kommunikationsstruktur und Feedback, fehlende Fallberatung/Supervision, Teamkonflikten) (33 Nennungen),
- 4) Arbeitsbelastung (erhöhter Erwartungsdruck, Unterschätzung der Arbeitsaufgabe, zu große Verantwortung) (20 Nennungen) und
- 5) berufliche Unsicherheit für die Führungskraft (Vertragsmodalitäten, Rollen- und Aufgabenunklarheit bei der Führungskraft) (6 Nennungen).

Der Themenbereich 1 fasst vielfältige Rahmenbedingungen zusammen, die sich aus strukturellen Hindernisse im Kontext der Organisation (8 Nennungen), Herausforderungen in der Arbeitszeitplanung (7 Nennungen), dem Personalmangel (bedingt durch Krankheit und Fachkräftemangel; 10 Nennungen), dem Zeitmangel (für die Selbstreflexion und neue Entwicklungen; 16 Nennungen), fehlende finanzielle Mittel (13 Nennungen), fehlende Fortbildungen bzw. Fachwissen (3 Nennungen) und zu wenig Freiräume für selbstgesteuertes Handeln (6 Nennungen) ergeben.

Im Themenbereich 2 sind gebündelt: Das Fehlen von persönlichen Ressourcen/Kompetenzen (6 Nennungen), Belastungen im privaten Bereich (10 Nennungen), der fehlende Wille (zur Selbstführung; 2 Nennungen), fehlende (Selbst-)Reflexion (11 Nennungen), fehlende Abgrenzung (gegenüber weiteren Anforderungen in der Organisation; 6 Nennungen) und fehlende Selbstverantwortung/Achtsamkeit (9 Nennungen).

Für den Themenbereich 3 (fachliche Kommunikation) wurde die nicht gelebte Fehlerkultur (Angst Fehler zu machen; 3 Nennungen), fehlendes Feedback (6 Nennungen), keine kollegiale Beratung bzw. Supervision (3 Nennungen), fehlende Kommunikationsstrukturen (9 Nennungen) und Schwierigkeiten im Team“ (14 Nennungen) genannt.

Der Themenbereich 4 (Belastung in Arbeitsprozessen) beinhaltet den Aspekt Leistungsdruck (5 Nennungen), neue bzw. höhere Erwartungen (3 Nennungen), das Unterschätzen der gestellten Aufgaben (4 Nennungen), den wahrgenommenen Stress in Arbeitsprozessen (6 Nennungen) und die hohe Verantwortung (4 Nennungen).

Der abschließende 5. Themenbereich der beruflichen Unsicherheit der Führungskraft beinhaltete die Unsicherheit bezüglich des Erhalts der eigenen Arbeitsstelle (2 Nennungen) und die Unklarheit über die Aufgabenbereiche und die Rollenklarheit für die Führungskraft (4 Nennungen).

5. Diskussion und Fazit

Die Interviewstudie zeigt ein differenziertes Bild von Selbstführungsprozessen, die sich aus einer Wechselwirkung von individuellen Merkmalen, sozialen Faktoren und institutionellen Bedingungen zusammensetzten. Die Selbstführungskompetenz lässt sich als Kombination von einerseits zeitlich relativ stabilen Persönlichkeits-, Kompetenzfaktoren und Aspekten der professionellen Haltung (Werte und Normen, Selbstverantwortung u.a.) sowie andererseits flexiblen situationsbezogenen Handlungsstrategien (Beobachtung, Selbstentlastung u.a.) zusammenge-

setzt beschreiben. Voraussetzung für eine gelebte Selbstführung sind dabei institutionelle Rahmenbedingungen, die der Selbstführung, Selbstreflexion und Selbstfürsorge einen legitimen eigenen Raum zuordnen.

Die Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung der persönlichen Reflexivität, kommunikativer Prozesse des Austauschs mit und des Feedbacks von organisationsinternen und -externen Personen. Der Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung hat seine besondere Bedeutung beim Austausch mit anderen Führungskräften auf gleicher Hierarchieebene und mit Vorgesetzten. Neben der Selbstvergewisserung (über Leistungsstandards, die Rollenerwartungen u.a.), spielt hier eine emotionale (Selbst-)Vergewisserung/Beruhigung (im Sinne der Solidarisierung und des Zuspruchs), die motivationale Unterstützung, die Prozessabstimmung und Ressourcenaktivierung im organisationalen Kontext eine bedeutsame Rolle.

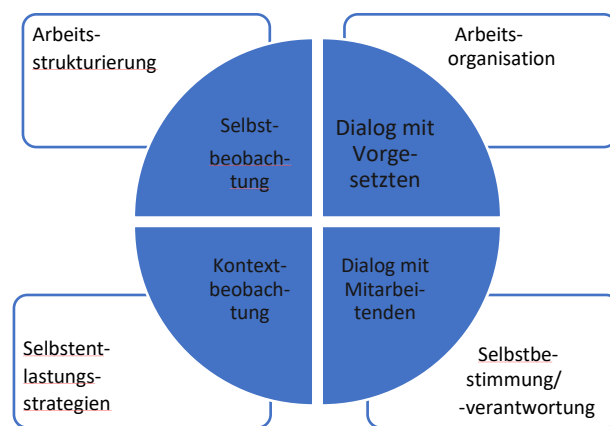


Abbildung 7: Kategorien der Selbstführung und reflexive kommunikative Prozesse

Eine besondere Quelle der Unterstützung der Selbstführung bilden Supervision und Coaching. Sie dienen als sanktionsfreie und organisationsunabhängige Instrumente der Selbstreflexion und der Erweiterung des Lösungsraumes für betriebliche Probleme. Supervision und Coaching sehen die Befragten als Unterstützung bei der Reflexion ihres Selbstverständnisses, ihrer Berufsrolle, der beruflichen Ziele, bei der Führung von Mitarbeiter:innen und bei organisationalen Entscheidungen. Insbesondere sind Supervision und Coaching bedeutsam, wenn innerhalb der Organisation eine konstruktive Feedback- und Fehlerkultur fehlt und das organisationale Umfeld als konkurrierend und/oder entwertend wahrgenommen wird.

Die Ergebnisse bestärken die Sicht auf die Selbstführung als einen sozial reflexiven Prozess der Selbstvergewisserung und des sozialen Anschlusses der Führungskraft an die eigenen personalen Merkmale und Ressource (Arbeitsstil, Belastbarkeit, Werte, Normen u.a.), die organisationalen Themen und Entscheidungen. Die Reflexivität und die Bedeutung des sozialen Anschlusses liegt in den Curricula der Aus- und Weiterbildung von Fachkräften im Sozial-, Pflege und Bildungsbereich essenziell begründet. Welchen Stellenwert und welche Funktion dialogische Prozesse bei der Selbstführung von Führungskräften in anderen Berufsbranchen haben und ob sich die hier gefundenen Ergebnisse replizieren lassen, erscheint eine interessante weiter-

führende Forschungsfrage. Auch gilt es bei der Entwicklung einer Theorie der Selbstführung stärker ein prozesshaftes Verständnis von Selbstführung zugrunde zu legen.

Für die reflexiven Prozesse als Grundlage der Selbstführung spielen die aktuelle Situationseinschätzung durch die Führungskraft und die organisationalen Rahmenbedingungen eine bedeutende Rolle. Äußere Anforderungen und institutionelle Problem- und Krisensituationen können zum Verschieben des Aufmerksamkeitsfokus beitragen und so die Selbstführung schwächen. Dies erscheint insbesondere stattzufinden, wenn die Führungskräfte persönlich und/oder organisational eine Krisensituation wahrnehmen. Dies stärkt dann u.U. die Orientierung an Handlungsrouinen und-abläufen, die der Selbstführung und der Prozessreflexion weniger Aufmerksamkeit geben. In diesem Sinne bildet Selbstfürsorge und das Einräumen von Zeit für Selbstreflexionsprozesse auch im „Krisenmodus“ einer Führungskraft eine Voraussetzung, um adäquat die eigene Selbstführung umzusetzen. In Überlastungssituationen wird jedoch an diesbezüglichen Reflexionszeiten häufig gespart. Insofern steht Selbstfürsorge in einem engen Verhältnis zur Selbstführung und bildet eine wichtige Voraussetzung für die selbstreflexiven Prozesse.

Andererseits gibt es aber auch die Berichte einzelner Interviewteilnehmer:innen, dass psychische Überlastungssituationen bei ihnen die Suche nach einer stärkeren Selbstführung und Selbstachtsamkeit aktiviert haben. Dies wird dann oft als „Umkehrpunkt“ in der beruflichen Grundhaltung bzw. in der Reflexion über persönliche und berufliche Ziele hin zu stärkerer Achtsamkeit, Selbstfürsorge und -führung beschrieben.

Als methodische Begrenzung der vorliegenden Studie ist die Konzentration auf den Selbstbericht durch die befragten Führungskräfte zu benennen. Hier könnte eine mikroanalytische und arbeitsplatznahe Untersuchung beispielsweise der Bedeutung von Feedbackprozessen für die Selbstführung ein differenzierteres Bild vermitteln. Auch wäre dadurch das Spannungsfeld zwischen Anspruch und Wirklichkeit bei der Praxis der Selbstführung klarer einschätzbar (zu methodischen Problemen der qualitativen Inhaltsanalyse s. Renkewitz und Sedlmeier 2013, S. 867).

Selbstführung ließe sich im alltagssprachlichen Verständnis dem Geführtwerden durch eine andere Person gegenüberstellen. Es wäre jedoch ein Fehlannahme, wenn man Selbstführung auf dem Hintergrund einer möglichen Dichotomie individualistisch überhöht, d.h. man davon ausgeht, dass die Quellen der Selbstführung ausschließlich in den persönlichen Fähigkeiten, Kompetenzen und der Eigenmotivation als Ressource für das eigene Führungsverhalten liegen. Um diesem Missverständnis vorzubeugen erscheint es wichtig von einer reflexiven Selbstführung zu sprechen und als Erfolgsfaktor von Selbstführung den sozialen Anschluss an relevante personelle Akteure und organisationale Prozesse hervorzuheben. Führen ist auch auf der Ebene der professionellen Akteure einer Organisation nur als gemeinschaftliche Führung und als Co-Produktion mit den Mitarbeitenden erfolgsversprechend.

Literatur

- Balz, H.-J. (2021). Coaching in der Sozialen Arbeit - Anschlussfähigkeit und Einsatzfelder für die Führungskräfteentwicklung. *Blätter der Wohlfahrtspflege*, Jg. 167, S. 28-32.
- Balz, H.-J. & Heisig, M. (2021). Selbstführung und Selbstfürsorge – Leitbegriffe im Führungskräfte-Coaching? <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11613-022-00761-8.pdf>, abgerufen am 31.01.2023.
- Balz, H.-J. (2023). Selbstführung bei Führungskräften in sozialwirtschaftlichen Organisationen – Forschungsbericht. Kidoks (Publikation in Vorbereitung)
- Bensemann, B. (2011). Die Kunst der Selbstführung: Erkenntnisse aus Interviews mit Führungskräften und führenden Kräften. Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- Bildat, L., & Torka, Th. (2019). Zum Zusammenhang zwischen Führung und Stressempfinden bei Geführten: Eine literaturbasierte Übersicht zentraler Befunde. *Wirtschaftspsychologie*, 3/2019, 87-99.
- Dahl, C. (2019). Warum es sich lohnt, gut für sich zu sorgen. *Prävention und Gesundheitsfürsorge*, 14 (1), 69-78.
- Furtner, M., & Baldegger, U. (2016). *Self-Leadership und Führung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Graf, A. (2012). *Selbstmanagement-Kompetenz in Unternehmen nachhaltig sichern*. Wiesbaden: Springer.
- Greve, W. (2007). Selbst und Identität im Lebenslauf. In: Brandstädter, J. und Lindenberger, U. (Hrsg.). *Entwicklungspsychologie der Lebensspanne*. S. 305–336. Stuttgart: Kohlhammer.
- Hannover, B. & Greve, W. (2018). Selbst und Persönlichkeit. In: W. Schneider & U. Lindenberger (Hrsg.) *Entwicklungspsychologie* (8. Aufl.). Weinheim: Beltz-Verlag, S. 559–578.
- Hoffmann, N., & Hoffmann, B. (2020). *Selbstfürsorge für Therapeuten und Berater* (3. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Karsch, D. & Müller, G.F. (2020). *4 Wege zu mehr Selbstführung*. Remchingen: Persolog.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- Markovic, A.-L., Gundrum, E., Weiss, S., Külling, C., Lutterbach S., Frigg, D. (2020). IAP Studie 2020. Trendstudie zum Verständnis, Relevanz und Anwendung einer wirksamen Selbstführung in selbstorganisierten Arbeitskontexten. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12. überarb. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.
- Müller, G.F., & Braun, W. (2009). *Selbstführung. Wege zu einem erfolgreichen und erfüllten Berufs- und Arbeitsleben*. Bern: Huber.
- Müller, G.F.; Sauerland, M., & Raab, G. (2018). *Mehr ICH wagen. Selbstführung am Arbeitsplatz und in der Organisation*. Hamburg: Windmühle.
- Neck, C. P. & Manz C. C. (2013). *Mastering Self-Leadership. Empowering yourself for personal Excellence* (4. Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Neck, C. P., Manz C. C., & Houghton, J. D. (2017). *Self-Leadership – The Definite Guide to Personal Excellence*. Los Angeles: Saga.
- Przyborski, A., & Wohrab-Sahr, M. (2009). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. Oldenbourg Verlag: München.
- Renkewitz, F., & Sedlmeier, P. (2013). *Forschungsmethoden und Statistik - Ein Lehrbuch für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. München: Pearson.
- Statisches Bundesamt. (2022). destatis. Von <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/Glossar/kmu.html>. Abrufdatum 31.01.2023.

Korrespondenzadresse:

Prof. Dr. Hans-Jürgen Balz; Evangelische Hochschule Bochum; Immanuel-Kant-Straße 18-20; 44803 Bochum; Email: balz@evh-bochum.de

Anhänge

Anhang 1

Information zur Teilnehmer:innenwerbung

Anhang 2

Vorabinformation der Interessent:innen über die Befragungsstudie

Anhang 3

Interviewleitfaden der Befragungsstudie

Anhang 4

Transkriptionsregeln für die Interviews

Anhang 1

Information zur Teilnehmer:innenwerbung

(erschien auf den Internetplattformen Social.net, ErzieherIn.de und social.de)

Beispiel: ErzieherIn.de; erschienen 25.08.2021 | Themenbereich: Forschung

Interviewstudie zur Selbstführung bei Führungspersonen

Sind Sie Führungskraft in einer sozialen Einrichtung?

Beschäftigen Sie Fragen der Selbstführung, der Optimierung der persönlichen Arbeitsorganisation, der Selbstreflexion und Selbstmotivierung?

An der Evangelischen Hochschule Bochum wird eine Interviewstudie zu diesem Thema durchgeführt (Projektleiter: Prof. Dr. Balz). Bitte beteiligen Sie sich daran (Dauer ca. 60 Min.). Nehmen Sie Kontakt auf zu: balz@evh-bochum.de

Ihre Meinung ist gefragt!

Anhang 2

Vorabinformation der Interessent:innen über die Befragungsstudie
(diese Information erhielten Interessent:innen, die sich per Email oder telefonisch auf die Ausschreibung gemeldet hatten)

Vorabinformation zur Interviewstudie zum Thema Selbstführung als Führungskraft

Ich möchte Sie für eine Befragung zum Führungsverhalten gewinnen. Wir sprechen dazu Führungskräfte in sozialwirtschaftlichen Organisationen an.

Die Befragung bezieht sich – vielleicht etwas ungewöhnlich – nicht auf das Führen von Mitarbeitenden, sondern auf Sie selbst. Es soll um die Selbstführung, um Ihre selbstbeeinflussenden Strategien im Arbeitsalltag gehen. Dazu gehören die persönliche Arbeitsorganisation, die Selbstreflexion zu beruflichen Tätigkeiten, die Selbstmotivierung und weitere Alltagsstrategien, die Ihnen zur Arbeitserleichterung, zur Arbeitsfreude und zur Effektivitätssteigerung dienen.

Die Forschungsfrage:

Wie beeinflussen sich Führungskräfte im Sinne einer effektiven Zielerreichung und sinnerfüllten Arbeit?

Hierzu gibt es viel Alltagswissen, intuitive und alltagspraktische Strategien. Diese Strategien will die Befragung erfassen und in ihrer Wirkungsweise systematisieren.

Die Befragung dauert ca. 45 Min.

Was haben Sie davon?

Die Fragen zu den verschiedenen Aspekten der Selbstführung können zur Selbstreflexion über das eigene Tun, die bewährten Strategien zur Arbeitsorganisation, zur Selbstmotivierung und zur Anleitung von Mitarbeitenden bei der Selbstführung anregen.

Sie können die Ergebnisse der Studie nach deren Fertigstellung bei mir anfordern.

Auch kann ich Ihnen auf Ihren Wunsch Informationen und Literatur zur Selbstführung weitergeben.

Anhang 3

Interviewleitfaden der Befragungsstudie

Interview zum Thema Selbstführung als Führungskraft

Instruktion:

Die Befragung wendet sich an Führungskräfte in sozialen Organisationen. Es geht um die Selbstführung in der Arbeit. Das betrifft insbesondere 3 Ebenen:

- a) Ihre Ziele und persönlichen Werte in der Arbeit,
- b) Ihre Arbeitsorganisation und Zeitplanung (u.a.) und
- c) die Selbstmotivierung, um sich für die Arbeit fit zu halten.

Ich werde am Anfang einige Fragen zu Ihrem Arbeitsbereich und den besonderen Herausforderungen in Ihrer Führungsaufgabe stellen.

Dann folgen Fragen zum Verständnis von Selbstführung, den Strategien im Arbeitsalltag und Wegen zur Weiterentwicklung der Selbstführungsstrategien.

Am Ende wird noch ein kurzer standardisierter Fragebogen zur Selbstführung und beruflichen Anforderungen folgen. Diesen werde ich Ihnen per Email zusenden und bitte Sie diesen ausgefüllt an mich zurückzusenden.

(kurz auf wissenschaftliche Studie, Anonymität und Dauer der Befragung verweisen)

Fragen:

1. In welchem **Feld/Sektor sozialer Organisationen** arbeiten Sie?

2. Zu Ihrer **Arbeitsaufgabe:**
 - 2.1 Welches ist Ihre berufliche Aufgabe?
 - 2.2 Welche Ausgangsqualifikation besitzen/haben Sie?
 - 2.3 Wie lange sind Sie insgesamt schon in Ihrem Beruf tätig?
 - 2.4 Wie lange arbeiten Sie bereits in einer Leitungsfunktion?
Arbeiten Sie Teilzeit oder haben Sie eine volle Stelle?
 - 2.5 Gab es in letzter Zeit wesentliche Veränderung Ihrer beruflichen (Kern-)Aufgabe?
(Veränderungen im letzten Jahr)

3. Zum **Arbeitskontext:**
 - 3.1 Wieviel Mitarbeiter:innen hat die gesamte Organisation in der Sie arbeiten?
 - 3.2 In welchem Bereich/welcher Abteilung (ihrer Organisation) sind Sie beschäftigt?
 - 3.3 Wieviel Mitarbeiter:innen sind Ihnen unterstellt (führen Sie)?
 - 3.4 Gab es in jüngster Zeit Umstrukturierungen? In Welcher Form erfolgten diese?

4. Zu den Anforderungen und Belastungen in Ihrer **Leitungsrolle**:
 - 4.1 Was sehen Sie als besondere Anforderungen in ihrer Leitungstätigkeit an?
Was fordert Sie aktuell besonders heraus?
 - 4.2 Wo erleben Sie besondere psychische (mentale u. emotionale) Belastungen?
Wie erleben Sie diese?
 - 4.3 Wie würden Sie die psychische Belastung in Ihrer Führungstätigkeit aktuell einschätzen? (Skalieren Sie diese zwischen 0 = sehr wenig und 10 = sehr hoch)
 - 4.4 Ist dies eine dauerhafte oder zeitlich begrenzte saisonale Belastung? Zwischen welchen Werten schwankt die psychische Belastung?

5. Zum **Verständnis von Selbstführung** (Begriffsbestimmung):
 - 5.1 Was bedeutet für Sie Selbstführung? Was verbinden Sie damit?
 - 5.2 Welche Aspekte beinhaltet für Sie persönlich Selbstführung?
 - 5.3 Wie bedeutsam sind für Sie persönlich die einzelnen Aspekte?

6. Zur (aktuellen) **Praxis der Selbstführung** in ihrem Arbeitsalltag:
 - 6.1 Was tun Sie in Ihrem Arbeitsalltag im Sinne der Selbstführung?
 - 6.2 Was davon ist fest in Ihrer täglichen Praxis verankert?
 - 6.3 Was davon tun Sie gelegentlich bzw. in regelmäßigen Abständen?
 - 6.4 Wie würden Sie sich hinsichtlich Ihrer Selbstführungskompetenz einschätzen?
(Skalieren Sie diese zwischen 0 = sehr wenig entwickelt und 10 = sehr hoch/optimal entwickelt)
 - 6.5 Waren Sie bei der Selbsteinschätzung Ihrer Selbstführungskompetenz schon einmal bei einem anderen (höheren oder niedrigeren) Wert?
Womit hing dies zusammen/Was war dabei anders?

7. **Auswirkungen** der Selbstführung: (allgemein und selbst erlebt)
 - 7.1 Welche **Auswirkung** hat eine höhere Selbstführungskompetenz in der beruflichen Praxis?
 - 7.2 Welche Erfahrungen haben Sie selbst konkret in Ihrem Aufgabenbereich damit gemacht?
 - 7.3 Sehen Sie einen Zusammenhang Ihrer Selbstführungskompetenz mit Ihrer Arbeitseffektivität und Arbeitszufriedenheit?

8. Zusammenhang zwischen Selbstführung und **Personalführung**:
 - 8.1 Besteht für Sie ein Zusammenhang zwischen Ihrer eigenen Selbstführung und der Führung Ihrer Mitarbeiter:innen?

8.2 Wo erleben Ihre Mitarbeiter:innen Ihre Selbstführung? Wie geschieht dies konkret?

8.3 Wo beobachten Sie die Selbstführung bei Ihren Mitarbeiter:innen? Gibt es in Ihrer Wahrnehmung eine Übernahme Ihrer Selbstführungsstrategien durch Ihre Mitarbeiter:innen? Wenn Ja, schildern Sie bitte eine konkrete Situation.

8.4 Werden Sie durch Ihre Mitarbeiter:innen in Ihrer Selbstführung (zu deren Weiterentwicklung) angeregt?

9. Zum Erwerb von **Selbstführungskompetenz**:

9.1 Wie und wodurch haben Sie Ihre Selbstführungskompetenz erworben?

9.2 Geschah dies eher selbstgelernt/intuitiv? Wurde dies durch andere Personen angeregt bzw. vermittelt?

9.3 Gab es besondere Ereignisse/Erfahrungen/Maßnahmen, die zur Weiterentwicklung Ihrer Selbstführungskompetenz beigetragen haben? (Weiterbildung, Supervision, Coaching, Training o.a.)

10. Zur **Weiterentwicklung** der Selbstführungskompetenz:

10.1 Was würde Sie bei der Weiterentwicklung Ihrer Selbstführungskompetenz unterstützen?

10.2 Planen Sie den Besuch einer Weiterbildung zur Selbstführung o.ä.?

10.3 Welchen Stellenwert könnte aus Ihrer Sicht dabei ein Coaching-Angebot haben?

10.4 Wie könnte Ihr Arbeitgeber Sie bei der Weiterentwicklung Ihrer Selbstführungskompetenz unterstützen?

11. **Erschwernisse** bei der Weiterentwicklung der Selbstführungskompetenz:

11.1 Welche Faktoren behindern aus Ihrer Sicht die Weiterentwicklung der Selbstführungskompetenz von Führungskräften? (Arbeitsdruck, Unsicherheit, Informationsmangel u.a.)

11.2 Welche strukturellen Faktoren erschweren die Weiterentwicklung der Selbstführungskompetenz? (Finanzen, Organisation, Personal u.a.)

11.3 Welche sozialen bzw. persönlichen Faktoren erschweren die Weiterentwicklung der Selbstführungskompetenz? (Teamfaktoren, Zusammenarbeit, persönliche Ansprüche u.ä.)

12. Gibt es noch etwas, das Sie zum Thema Selbstführung hervorheben möchten/ Ihnen wichtig ist?

Vielen Dank für die Teilnahme an der Befragung

Anhang 4

Transkriptionsregeln für die Interviews

Zeichen	Bedeutung
..	kurze Pause (2-3 Sek.)
...	mittlere Pause (5-7 Sek.)
....	lange Pause (größer als 10 Sek.)
.....	Auslassung + ins Wort fallen oder nicht zu Ende formulieren eines Satzes oder einer Frage
/eh/, /ehm/	Planungspausen
((lachend)) ((erregt)) ((verärgert))	Begleiterscheinungen des Sprechens (die Charakterisierung steht vor den entsprechenden Stellen)
<u>Sicher</u>	auffällige Betonung, auch Lautstärke
s i c h e r	gedehntes Sprechen
()	Unverständlich (+ Zeitangabe)
(so schrecklich?)	nicht mehr genau verständlich, vermuteter Wortlaut
: <i>kursiv</i>	Zitation von sich oder anderen auch von Gedanken, je nach Satzstellung mit Doppelpunkt eingeleitet
(h)	Formulierungshemmung, Drucksens
&	auffällig schneller Anschluss
Pause	Zeichen für eine Unterbrechung im Tonband

Weitere Hinweise für die Transkription:

- Verwendung der Zeilennummerierung bei Word
- Abkürzung: Intervieweraussagen beginnend mit **I.**, Befragteraussagen = **B.**
- Zeiterfassung: Jeweils bei Antwort von B. Zeit festhalten (z.B. 7.22 = Minute 7, 22 Sec.)
- Namen und Orte werden anonymisiert (z.B. Person 1, Ort 1)