Beiträge zur Arbeitspsychologie
Herausgegeben von Pierre Sachse und Eberhard Ulich

3

Marco Furtner

Self-Leadership

Assoziationen zwischen Self-Leadership, Selbstregulation, Motivation und Leadership

PABST

Beiträge zur Arbeitspsychologie
Band 3
herausgegeben von Pierre Sachse und Eberhard Ulich

Marco Furtner

Self-Leadership

Assoziationen zwischen Self-Leadership, Selbstregulation, Motivation und Leadership

PABST SCIENCE PUBLISHERS
Lengerich

Kontakt:
Dr. Marco Furtner
Institut für Psychologie
Universität Innsbruck
Innrain 52
6020 Innsbruck
Österreich
marco.furtner@uibk.ac.at

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

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2012 Pabst Science Publishers, D-49525 Lengerich

Druck: Printed in the EU by booksfactory.de
Titelfoto: © alphaspirit – Fotolia.com
ISBN 978-3-89967-817-8

Geleitwort der Herausgeber

Die Herausgeber der 'Beiträge zur Arbeitspsychologie' möchten mit dieser Schriftenreihe an eine Tradition anknüpfen, die von Hans Biäsch 1953 mit den 'Schriften zur Arbeitspsychologie' begründet wurde und vom Zweitherausgeber seit 1975 fortgeführt werden konnte.

Hier wie dort geht es um die Veröffentlichung arbeitspsychologischer Fachbeiträge. Dabei kann es sich um Monographien oder Sammelbände handeln, in denen über anwendungsorientierte Forschung und konzeptionell aufgearbeitete Praxis ebenso berichtet werden kann wie über Grundlagenforschung, sofern sie einen Bezug zur Arbeitspsychologie aufweist. Dabei besteht Einvernehmen darüber, dass der Gegenstand der Arbeitspsychologie nicht etwa nur die Erwerbsarbeit umfasst, sondern auch eine Vielfalt nicht erwerbsbezogener Tätigkeiten.

Außer für bereits etablierte Kolleginnen und Kollegen soll die Reihe insbesondere auch für den wissenschaftlichen Nachwuchs eine Möglichkeit bieten, eigene Beiträge einzubringen. In jedem Fall legen wir Wert darauf, dass einschlägige Arbeiten früherer Autorinnen und Autoren nicht, wie dies leider immer wieder geschieht, übergangen werden, sondern durch entsprechende Erwähnung die ihnen zukommende Wertschätzung erfahren.

Die 'Beiträge zur Arbeitspsychologie' richten sich an Psychologinnen und Psychologen in Praxis, Forschung und Lehre, an Studierende der Psychologie, aber auch der Arbeits-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften sowie in bestimmten Fällen auch an Personal- oder Produktionsfachleute.

Pierre Sachse, Innsbruck *Eberhard Ulich, Zürich*

Januar 2011

Vorwort

Seit über dreißig Jahren mäandert der Terminus *„Self-Leadership“* durch die Fach- und Ratgeber-Literatur; in den einschlägigen englischsprachigen Wörterbüchern fehlt der den deutschen Fachwissenschaftlern so geläufige Begriff hingegen bis heute. Self-Leadership kann als eine Weiterentwicklung des bekannten Self-Management-Konzeptes gesehen werden. Aber was wird nun eigentlich unter „Self-Leadership“ verstanden? Es ist kurzum die positive, (selbst)regulative, zielfokussierte Beeinflussung der eigenen Gedanken und des eigenen Verhaltens zur Verbesserung der individuellen Effektivität und Leistung. Eigentlich ist dies der nun fast hundertachtzigjährigen Aussage „unsere Wünsche sind Vorgefühle der Fähigkeiten, die in uns liegen, Vorboten desjenigen, was wir zu leisten imstande sein werden“ (J. W. v. Goethe) nicht ganz unverwandt.

Es ist unbestritten, dass in der Arbeitswelt von heute auf der *individuellen Ebene* (beispielsweise bei der Selbstorganisation der Arbeitsprozesse, bei hoher Selbstverantwortung), auf der *Gruppenebene* (u.a. hohe Autonomie und Selbstbestimmung, geteilte Führung) und auf der *Organisationsebene* (z.B. flache Hierarchien, leistungsorientierte Organisationskultur) durchaus Self-Leadership-Qualitäten vonnöten sind.

Ein grundlegender Kritikpunkt am Self-Leadership-Konzept besteht allerdings darin, dass es sich möglicherweise nur ungenügend von motivationalen Konstrukten (Leistungsmotiv, Selbstregulation, Selbstwirksamkeit, intrinsische Motivation, Flow, Selbstkontrolle) unterscheidet und es demnach redundant sei. Oder in den Worten von Neck & Houghton (2006)[1] wiedergegeben: „future self-leadership research should also empirically investigate the way of which self-leadership processes operate within the larger theoretical context of self-regulation, social cognitive, intrinsic motivation and self-control theories” (p. 287).

Es ist das Verdienst des Autors, in einer Reihe von überzeugenden empirischen Studien u.a. belegt zu haben, dass sich Self-Leadership tatsächlich von verwandten motivationalen Konstrukten unterscheidet, ferner über inkrementelle Fähigkeiten verfügt und unter restriktiven Bedingungen durch extrinsische (leistungsbezogene) Anreize korrumpiert wird. Zugleich wirkt sich Self-Leadership bei Führungskräften positiv auf die interpersonale Wahrnehmung der Geführten aus.

Innsbruck, im April 2012 *Pierre Sachse*

[1] Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. Journal of Managerial Psychology, 21, 270–295.

Inhaltsverzeichnis

ZUSAMMENFASSUNG…….. IX

1 EINLEITUNG……... 1

2 SELF-LEADERSHIP……... 7
2.1 Basistheorien……...15
2.2 Forschung und Trends…….21
2.3 Messung…….. 27
2.4 Kritik……... 28

3 LEISTUNGSMOTIV UND LEISTUNGSMOTIVATION……... 31
3.1 Risikowahlmodell nach Atkinson……... 32
3.2 Leistungsmotiv / -motivation und Leistung…… 35
3.3 Erfolgs- und Misserfolgsmotiv……... 37
3.4 Attributionstheorien der Leistungsmotivation und Emotion…….. 40
3.5 Kritik der Motivmessung…… 43

4 SELBSTREGULATION…….. 48
4.1 Selbstregulationstheorie I: Kontrolltheorie……48
4.1.1 Kontroll- und Selbstregulationstheorie……... 48
4.1.2 Selbstregulationstheorie und Motivation…… 52
4.1.3 Allgemeines Modell der Selbstregulation…….. 55
4.1.4 Selbstregulation: Locomotion und Assessment……..58
4.1.5 Selbstkontrolle…… 63

4.2 Selbstregulationstheorie II: Sozial-kognitive Theorie…… 67
4.2.1 Allgemeine Strukturen des Selbstregulationssystems…… 67
4.2.2 Funktionsweise des Selbstregulationssystems……74
4.2.3 Sozial-kognitive Theorie versus Kontrolltheorie……83

5 INTRINSISCHE MOTIVATION UND FLOW…… 86
5.1 Intrinsische Motivationstheorie I: Selbstbestimmungstheorie……86
5.1.1 Korrumpierungseffekt der intrinsischen Motivation…….. 88
5.1.2 Internalisierung der Motivation…….. 92
5.2 Intrinsische Motivationstheorie II: Flow…… 95
5.2.1 Flow und Motivation……...100
5.2.2 Messung von Flow……..102

6 LEADERSHIP……...104
6.1 Das Full Range Leadership Modell…… 104
6.2 Transformationale Führung…… 106
6.3 Transaktionale Führung und Laissez-faire Führung……... 111

6.4 Kritik und Messung des Full Range Leadership Modells……...112

7 KERNFRAGESTELLUNGEN……115

8 ERGEBNISSE……... 119

8.1 Studie 1: Self-Leadership, Selbstregulation und Motivation (Studierende)……119
8.1.1 Fragestellung und Hypothese……..119
8.1.2 Versuchspersonen und -ablauf……120
8.1.3 Messungen…….. 120
8.1.4 Statistische Analysen…….. 123
8.1.5 Ergebnisse……... 125
8.1.6 Zusammenfassung……...131

8.2 Studie 2: Self-Leadership und Selbstkontrolle……...133
8.2.1 Fragestellung und Hypothese……...133
8.2.2 Versuchspersonen und -ablauf……134
8.2.3 Messungen…….. 134
8.2.4 Statistische Analysen…….. 135
8.2.5 Ergebnisse……... 136
8.2.6 Zusammenfassung…….. 139

8.3 Studie 3: Self-Leadership, Selbstregulation und Motivation (Berufstätige)…... 141
8.3.1 Fragestellungen und Hypothesen……141
8.3.2 Versuchspersonen und -ablauf……143
8.3.3 Messungen…….. 143
8.3.4 Statistische Analysen…….. 145
8.3.5 Ergebnisse……... 146
8.3.6 Zusammenfassung…….. 156
8.3.7 Allgemeine Diskussion (Studien 1 bis 3)……158

8.4 Studie 4: Self-Leadership, Selbstregulation und Motivation (Leistung, Blickbewegungen und Korrumpierungseffekt)……..163
8.4.1 Experiment 1……...166
8.4.1.1 Fragestellung und Hypothese……. 166
8.4.1.2 Versuchspersonen……...167
8.4.1.3 Stimulusmaterial……167
8.4.1.4 Messungen……..168
8.4.1.5 Versuchsaufbau und -ablauf……... 169
8.4.1.6 Ergebnisse……...170

8.4.2 Experiment 2……...176
8.4.2.1 Fragestellung und Hypothese……. 176
8.4.2.2 Versuchspersonen……...176
8.4.2.3 Stimulusmaterial……176
8.4.2.4 Messungen……..177

8.4.2.5 Versuchsaufbau und -ablauf……... 177
8.4.2.6 Ergebnisse……...177

8.4.3 Experiment 3……... 184
8.4.3.1 Fragestellung und Hypothese……. 184
8.4.3.2 Versuchspersonen……... 184
8.4.3.3 Messungen…….. 184
8.4.3.4 Versuchsaufbau und -ablauf……... 185
8.4.3.5 Ergebnisse……...186

8.4.4 Zusammenfassung……...190
8.4.5 Allgemeine Diskussion (Studie 4)…….. 193

8.5 Studie 5: Self-Leadership und Leadership (Selbstbewertung)……. 198
8.5.1 Fragestellungen und Hypothesen…… 199
8.5.2 Versuchspersonen und -ablauf…… 203
8.5.3 Messungen…….. 204
8.5.4 Statistische Analysen…….. 205
8.5.5 Ergebnisse……... 208
8.5.6 Zusammenfassung……...220

8.6 Studie 6: Self-Leadership und Leadership (Fremdbewertung)…… 221
8.6.1 Fragestellungen und Hypothesen…… 222
8.6.2 Versuchspersonen und -ablauf…… 222
8.6.3 Messungen…….. 223
8.6.4 Statistische Analysen…….. 223
8.6.5 Ergebnisse……... 225
8.6.6 Zusammenfassung…….. 229
8.6.7 Allgemeine Diskussion (Studie 5 und Studie 6)……. 230

8.7 Studie 7: Self-Leadership und Persönlichkeit (Fremdbewertung)……...238
8.7.1 Fragestellungen und Hypothesen…… 238
8.7.2 Versuchspersonen und -ablauf…… 242
8.7.3 Messungen…….. 242
8.7.4 Statistische Analysen…….. 243
8.7.5 Ergebnisse……... 243
8.7.6 Zusammenfassung…….. 246

8.8 Studie 8: Self-Leadership und Fremdbewertung von Self-Leadership……... 247
8.8.1 Fragestellungen und Hypothesen…… 247
8.8.2 Versuchspersonen und -ablauf…… 248
8.8.3 Messungen…….. 248
8.8.4 Statistische Analysen…….. 250
8.8.5 Ergebnisse……... 250
8.8.6 Zusammenfassung…….. 253
8.8.7 Allgemeine Diskussion (Studie 7 und Studie 8)……. 254

9 SCHLUSSFOLGERUNGEN……... 260

LITERATURVERZEICHNIS…….269

ABBILDUNGSVERZEICHNIS……. 296

TABELLENVERZEICHNIS…….. 297

ANHANG……300

Zusammenfassung

Self-Leadership bezieht sich auf die Selbstbeeinflussung der eigenen Gedanken und des eigenen Verhaltens zur Steigerung der persönlichen Effektivität. Der größte Kritikpunkt an Self-Leadership zeigt sich darin, dass es sich möglicherweise nicht von verwandten motivationalen Konstrukten (z.B. Leistungsmotiv, Selbstregulation, Selbstwirksamkeit) und von Leadership unterscheidet (Andreßen, Konradt & Neck, 2012; Guzzo, 1998; Markham & Markham, 1995; Stewart, Courtright & Manz, 2011). Neck und Houghton (2006) gehen auf theoretisch konzeptioneller Ebene davon aus, dass sich Self-Leadership auf normativer und prozessorientierter Ebene von den selbstregulatorischen und motivationalen Konstrukten unterscheidet. Die zentralen Ziele der vorliegenden Arbeit bestehen darin, (a) auf empirischer Ebene zu überprüfen, ob sich Self-Leadership von verwandten motivationalen Konstrukten (Leistungsmotiv, Selbstregulation, Selbstwirksamkeit, Selbstkontrolle, intrinsische Motivation und Flow) (Studien 1 bis 3) und Leadership (Studie 5) unterscheidet, (b) ob Self-Leadership – über das Leistungsmotiv, die Selbstregulation und die Selbstwirksamkeit hinweg – über einzigartige inkrementelle Fähigkeiten verfügt (Studie 3), (c) ob sich ein Korrumpierungseffekt von Self-Leadership und den verwandten motivationalen Konstrukten hinsichtlich extrinsischer (leistungsbezogener) Anreize nachweisen lässt (Studie 4) und (d) inwiefern und welche Self-Leadership Fähigkeiten die interpersonale Wahrnehmung fördern und zu sozialen Konsequenzen führen: In Studie 6 wird überprüft, inwiefern die Self-Leadership Selbstbewertung einer Führungskraft mit den Leadership Fremdbewertungen der Geführten assoziiert ist. In Studie 7 erfolgt die Analyse der Self-Leadership Selbstbewertung von Personen in dyadischen Leistungssituationen mit der jeweiligen Persönlichkeitszuschreibung (Fremdbewertung in Dyaden). In Studie 8 wird überprüft, inwiefern die Self-Leadership Fähigkeiten von Führungskräften mit den Self-Leadership Fremdbewertungen der Geführten hinsichtlich der Führungskraft übereinstimmen.

Die Ergebnisse belegen, dass sich (a) Self-Leadership von den verwandten motivationalen Konstrukten unterscheidet, (b) Self-Leadership über einzigartige inkrementelle Fähigkeiten (über die verwandten motivationalen Konstrukte hinweg) verfügt, (c) Self-Leadership unter besonders restriktiven Bedingungen (insbesondere bei einer fehlenden spielerischen Komponente des Stimulusmaterials) unter Einsatz

extrinsischer (leistungsbezogener) Belohnungselemente korrumpiert wird und (d) insbesondere die natürlichen Belohnungsstrategien im interpersonalen Kontext bezüglich ihrer sozialer Konsequenzen zu positiven Wahrnehmungen bei den Geführten beziehungsweise anderer Personen führen. Führungskräfte beziehungsweise Self-Leader[1] mit ausgeprägten natürlichen Belohnungsstrategien werden im interpersonalen Kontext (1) ein aktiveres und effektiveres Führungsverhalten (transformationale und transaktionale Führung), (2) aktive und dynamische Persönlichkeitseigenschaften (Extraversion und Offenheit für Erfahrungen) und (3) hohe Self-Leadership Fähigkeiten zugeschrieben.

Bezüglich ihrer theoretischen Relevanz zeigen die Ergebnisse, wie die selbstbeeinflussenden Strategien von Self-Leadership in einem motivationalen Wirkungsmodell eingeordnet werden können und wie sie Einfluss auf kritische Ergebnisvariablen (z.B. intrinsische Motivation, Flow, Leistung, Leadership) nehmen. Ferner liefern sie wichtige Erkenntnisse zur Entwicklung eines integrativ-holistischen Leadership-Modells. Hinsichtlich ihrer praktischen Relevanz werden die Ergebnisse bezüglich der positiven interpersonalen und sozialen Konsequenzen von Self-Leadership diskutiert. Der Schwerpunkt fokussiert sich auf die Führungskraft, wobei Hinweise auf die Entwicklung eines Führungskräfteentwicklungsprogramms gegeben werden, welches sowohl Self-Leadership als auch Leadership Komponenten beinhaltet (*Self-Leadership-Leader-Leadership Development Program*).

[1] Die Bezeichnung „Self-Leader“ wird nicht als diagnostisches Kriterium klassifiziert und verwendet. Sie wird als Abkürzung verwendet für Personen, welche eine hohe Ausprägung auf der Dimension „Self-Leadership“ haben (vgl. Chung et al., 2011; Manz, 1986).

1 Einleitung

Success in the knowledge economy comes to those who know themselves – their strengths, their values, and how they best perform.

Peter F. Drucker (1999)

If you seek to lead, invest at least 50% of your time in leading yourself.

Dee Hock (VISA-Gründer)

Jesuits trained every recruit to lead, convinced that all leadership begins with self-leadership.

Chris Lowney (2003, p. 9)

Aufgrund der Zunahme der individuellen Leistungsanforderungen, der Flexibilität und der Selbstverantwortung in der Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts – sowohl in der Aus- und Weiterbildung als auch im Berufs- und Arbeitsleben – und der steigenden (globalen) Herausforderungen in einer sich schnell verändernden Umwelt gewinnt Self-Leadership, die selbstbeeinflussende Regulation der eigenen Gedanken und des eigenen Verhaltens, zunehmend an Bedeutung (Drucker, 1999; vgl. Auswirkungen erhöhter Flexibilität auf die Humanressourcen bei Ulich, 1984, 2011). Self-Leadership bezieht sich auf selbstbeeinflussende Strategien zur Steigerung der persönlichen Effektivität, welche erlernt werden können (vgl. Furtner & Sachse, 2011; Müller, 2005a). Sowohl auf der Ebene des Individuums (z.B. hohe Selbstverantwortung, Selbstorganisation der Arbeitsprozesse), der Gruppenebene (z.B. Empowerment, hohe Autonomie und Selbstbestimmung, selbstgemanagte Teams, geteilte Führung) und auf der Ebene der Organisation (z.B. flache Hierarchien, weite Kontrollspannen, leistungsorientierte Organisationskultur) zeigt sich die Notwendigkeit, dass Personen über entsprechende Self-Leadership Fähigkeiten verfügen müssen. Nach Müller und Braun (2009) können die selbstbeeinflussenden Strategien von Self-Leadership zur Selbstverwirklichung im Arbeitsleben beitragen[2]. Demnach kann Self-Leadership einen positiven Einfluss auf das klassische arbeitspsychologische Menschenbild des „self-actualizing man“ ausüben. Dieses geht davon aus, dass der Mensch nach Selbstverwirklichung, Autonomie und Selbstkontrolle strebt. Unter Berücksichtigung der

[2] Müller und Braun (2009) sprechen in diesem Kontext vom Menschenbild des „self organizing man“, welches seine psychischen Ressourcen und Potenziale zur Steigerung der persönlichen Effektivität und Selbstverwirklichung entwickeln und nutzen kann.

Komplexität der unterschiedlichen menschlichen Bedürfnisse, Motive, Fähigkeiten, Erfahrungen und situativen Bedingungen beschreibt Ulich (2011) das Menschenbild des „complex man“. Die selbstbeeinflussenden Strategien von Self-Leadership unterstützen den Menschen nicht nur bei seiner Selbstverwirklichung. Sie können zudem auf vielfältige Motive, Bedürfnisse und situative Gegebenheiten positiv und unterstützend einwirken.

Obwohl Self-Leadership als Weiterentwicklung des Selbstmanagement-Ansatzes (vgl. Manz, 1986; Manz & Sims, 1980) sowohl auf theoretischer als auch praktischer Ebene breite Anerkennung findet (z.B. Stewart et al., 2011), wurden bislang kaum empirische Studien durchgeführt: „The majority of self-leadership research has been conceptual with relatively few empirical studies examining self-leadership” (Neck & Houghton, 2006, p. 274). Der Mangel an empirischen Studien ist einer der zentralen Gründe, weshalb Self-Leadership auf konzeptioneller Ebene kritisch diskutiert wird. Der größte Kritikpunkt an Self-Leadership zeigt sich darin, dass sich Self-Leadership möglicherweise nicht von verwandten Theorien beziehungsweise Konstrukten zur Motivation und Selbstregulation unterscheidet und demnach redundant wäre (Guzzo, 1998; Markham & Markham, 1995; siehe Neck & Houghton, 2006). Hingegen gehen Self-Leadership Befürworter auf konzeptioneller Ebene davon aus, dass sich Self-Leadership genügend von den verwandten motivationalen Konstrukten unterscheidet und sich demnach einen eigenständigen Forschungsstrang verdient. Neck und Houghton (2006) beschreiben Self-Leadership als ein normatives Konstrukt, welches beschreibt, *wie* Personen sich selbst effektiver beeinflussen können. Sie gehen davon aus, dass die verwandten Theorien zur Motivation und Selbstregulation stärker auf einer deduktiv deskriptiven Ebene operieren, welche beschreiben, *warum*, *weshalb* und unter *welchen Umständen* menschliches Handeln auftritt. Da sowohl bei der Fragebogenentwicklung des *Revised Self-Leadership Questionnaire* (RSLQ, Houghton & Neck, 2002) als auch bei der deutschsprachigen Validierung des *Revised Self-Leadership Questionnaire*-Deutsch (RSLQ-D, Andreßen & Konradt, 2007) die diskriminanten und die inkrementellen Fähigkeiten von Self-Leadership nicht überprüft wurden, bleibt bislang empirisch ungeklärt, ob sich Self-Leadership tatsächlich von verwandten motivationalen und selbstregulatorischen Konstrukten unterscheidet. Demnach fordern Neck und Houghton (2006): „…future self-leadership research should also empirically investigate the way of which self-leadership processes operate within the larger

theoretical contexts of self-regulation, social cognitive, intrinsic motivation and self-control theories“ (p. 287) (vgl. Furtner & Rauthmann, 2011; Heiss, Ziegler, Engbert, Gröpel & Brand, 2010). Die zentralen Ziele der vorliegenden Arbeit bestehen darin,

(1) auf empirischer Ebene die Einzigartigkeit von Self-Leadership hinsichtlich selbstregulatorischer und motivationaler Konstrukte und Leadership nachzuweisen,
(2) zu überprüfen, ob Self-Leadership durch extrinsische Belohnungselemente in einer leistungsorientierten Situation korrumpiert wird,
(3) die spezifischen Assoziationen zwischen Self-Leadership und Leadership zu überprüfen (Selbst- und Fremdwahrnehmung) und
(4) zu untersuchen, wie Self-Leader von anderen Personen hinsichtlich ihrer Persönlichkeitseigenschaften und Self-Leadership Fähigkeiten wahrgenommen und eingeschätzt werden.

Im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit erfolgt die Beschreibung des aktuellen Kenntnisstandes zu Self-Leadership (Kapitel 2), zum Leistungsmotiv beziehungsweise der Leistungsmotivation (Kapitel 3), zur Selbstregulation (Kapitel 4), zur intrinsischen Motivation und Flow (Kapitel 5) und zu Leadership (Kapitel 6). Die Basistheorien von Self-Leadership werden in Kapitel 4 hinsichtlich der Selbstregulations- /Kontrolltheorie von Carver und Scheier (1981, 1998), der sozial-kognitiven Theorie von Bandura (1986) und der Theorie zur Selbstkontrolle, welche als Subtheorie der Selbstregulationstheorie von Carver und Scheier (1998) betrachtet werden kann, vorgestellt (vgl. Tangney, Baumeister & Boone, 2004). In Kapitel 5 erfolgt eine nähere Beschreibung der vierten Basistheorie von Self-Leadership, der Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1987). In Kapitel 6 (Leadership) wird mit dem Full Range Leadership Modell (Bass & Avolio, 1995) das gegenwärtig einflussreichste und wichtigste Führungsmodell vorgestellt (z.B. Judge & Piccolo, 2004; Sosik & Jung, 2010). Dieses bildet auf einem Kontinuum (aktiv und effektiv vs. passiv und ineffektiv) die transformationale Führung, transaktionale Führung und Laissez-faire Führung ab. Im Anschluss an den theoretischen Teil werden in Kapitel 7 die Kernfragestellungen der vorliegenden Arbeit behandelt und in Kapitel 8 die Ergebnisse der acht Studien dargestellt.

In der vorliegenden Arbeit wird an verschiedenen Stichproben (Studierende versus Personen mit Berufs- und Führungserfahrung) empirisch überprüft (Studien 1 bis 3), welche Assoziationen sich zwischen Self-Leadership und den verwandten motivationalen Konstrukten (Leistungsmotiv, Selbstregulation, Selbstwirksamkeit, intrinsische Motivation, Flow und Selbstkontrolle) zeigen und inwiefern sich Self-Leadership genügend von ihnen abgrenzt und ein eigenständiges Konstrukt abbildet. In Studie 1 (Studierende) und Studie 3 (Personen mit Berufs- und Führungserfahrung) wird die diskriminante Validität von Self-Leadership hinsichtlich der Beziehungen zum Leistungsmotiv, zur Selbstregulation, zur Selbstwirksamkeit, zur intrinsischen Motivation und zu Flow überprüft und in Studie 2 (Studierende) zur Selbstkontrolle. In Studie 3 wird ferner die inkrementelle Validität von Self-Leadership – über das Leistungsmotiv, die Selbstregulation und die Selbstwirksamkeit hinweg – hinsichtlich kritischer Ergebnisvariablen (aufgabenbezogene intrinsische Motivation und Flow, Arbeitsleistung und Leadership) überprüft. In Studie 4 wird im Rahmen von drei experimentellen Studien untersucht, welche Assoziationen sich zwischen Self-Leadership, dem Leistungsmotiv, der Selbstregulation, der Selbstwirksamkeit, der intrinsischen Motivation, Flow und (objektiven) Leistungskriterien beziehungsweise Blickbewegungsparametern belegen lassen und ob sich durch die Manipulationsbedingung der Versuchsgruppe spezifische Effekte zeigen. Ferner wird überprüft, ob die selbst-beeinflussenden Strategien von Self-Leadership unter besonders restriktiven Bedingungen und unter Einsatz von leistungsbezogenen (extrinsischen) Belohnungselementen korrumpiert werden.

Self-Leadership bezieht sich auf einen selbstbeeinflussenden Prozess (*Influencing / Leading Oneself*) und Leadership auf die Beeinflussung von anderen Personen (*Influencing / Leading Others*) (vgl. Avolio, 2011; Neck & Manz, 2010). Nach Peter F. Drucker – einem der zentralen Management-Vordenker des 20. Jahrhunderts – ist Selbstmanagement beziehungsweise Self-Leadership die entscheidende Basis für persönlichen leistungs-bezogenen Erfolg. Historische Größen wie beispielsweise Napoleon, Leonardo da Vinci und Mozart konnten auf Basis selbstbeeinflussender Strategien ihre Stärken erkennen, entwickeln und nutzen und zugleich ihre Schwächen eliminieren beziehungsweise neutralisieren (Bennis & Nanus, 1985; Drucker, 1999). Ursprünglich wurde Self-Leadership vor über 30 Jahren als Substitut für die formale Führung konzipiert (Manz & Sims, 1980;

Manz, 1986), wobei Stewart et al. (2011) davon ausgehen, dass Self-Leadership und die so genannte „externale“ Führung uneingeschränkt miteinander in Beziehung stehen. Manz und Sims (1991) beschreiben in ihrem siebenstufigen Prozessmodell von Superleadership, dass Personen zunächst lernen müssen, sich selbst zu führen, bevor sie andere Menschen effektiv führen können: „If you want to lead somebody, the first critical step is to lead yourself“ (p. 25) (vgl. Pearce, 2007). Bislang bleibt empirisch jedoch ungeklärt, in welcher Beziehung Self-Leadership zu Leadership steht und ob es möglicherweise so starke Assoziationen zu Leadership aufweist, dass es gemeinsam mit Leadership ein Makrokonstrukt namens „Superleadership“ abbildet (vgl. Houghton, Neck & Manz, 2003; Manz & Sims, 1991; Stewart et al., 2011). In Studie 5 und Studie 6 werden empirisch die Assoziationen zwischen Self-Leadership und dem Full Range Leadership Modell (transformationale, transaktionale und Laissez-faire Führung) von Bass und Avolio (1995) an einer Stichprobe von Personen mit Berufs- und Führungserfahrung untersucht. Da die Einschätzungen in Studie 5 auf Selbstbewertungen der Führungskräfte beruhen und zudem nicht die interpersonalen Wahrnehmungen von Leadership überprüft werden können, werden in Studie 6 die Assoziationen zwischen Self-Leadership und Leadership im Rahmen einer Mehrebenen-analyse (Führungskräfte-Geführten Stichprobe) überprüft. Hierbei werden die Self-Leadership Selbstbewertungen der Führungskraft mit den Leadership Fremdbewertungen der Geführten in Beziehung gesetzt.

Aufbauend auf den Ergebnissen von Studie 6 werden in Studie 7 und Studie 8 vertieft die interpersonalen Wahrnehmungen und sozialen Konsequenzen von Self-Leadership untersucht. Erkenntnisse zur interpersonalen Wahrnehmung von Self-Leadership sind von hoher theoretischer und praktischer Relevanz, da sowohl Führungskräfte als auch Personen mit hohen Self-Leadership Fähigkeiten in Form eines positiven Rollenmodells auf ihr Umfeld einwirken und es beeinflussen können. Studien zur Erforschung der Assoziationen zwischen Self-Leadership und Persönlichkeit konnten belegen, dass Self-Leadership mit aktiven und dynamischen Persönlichkeitseigenschaften (Extraversion und Offenheit für Erfahrungen) in Beziehung stehen (Furtner & Rauthmann, 2010; Houghton, Bonham, Neck & Singh, 2004). Diese Erkenntnisse beruhen jedoch ausschließlich auf Selbstberichtsdaten. Demnach bleibt bislang ungeklärt, ob Self-Leader auch von anderen Personen als aktiv und dynamisch wahrgenommen und eingeschätzt werden. In Studie 7 wird im Anschluss an eine

kooperative Spielsituation überprüft, inwiefern Personen mit hohen Self-Leadership Fähigkeiten aktive und dynamische Persönlichkeitseigenschaften zugeschrieben werden und ob und welche Self-Leadership Strategiedimensionen die stärksten Assoziationen aufweisen. In Studie 8 werden im Rahmen einer Mehrebenenanalyse (Führungskraft-Geführten Stichprobe) sowohl die Genauigkeit (*Self-other Agreement*) als auch die Übereinstimmung (*Interrater Agreement*) hinsichtlich der interpersonalen Wahrnehmung von Self-Leadership überprüft. Dies liefert neue Erkenntnisse darüber, wie genau die Self-Leadership Fähigkeiten einer Führungskraft von ihren Geführten eingeschätzt werden können und ob die Einschätzungen zwischen den Geführten übereinstimmen. Weist eine Führungskraft hohe Self-Leadership Fähigkeiten auf und werden diese zudem von ihren Geführten wahrgenommen, dann kann sie als positives Rollenmodell möglicherweise Einfluss auf die Entwicklung der Self-Leadership Fähigkeiten der Geführten nehmen. Ferner kann – wie in Studie 6 und Studie 7 – überprüft werden, ob und welche Self-Leadership Fähigkeiten (positiven) Einfluss auf die interpersonale Wahrnehmung der Geführten ausüben.

Neben den allgemeinen Diskussionen zu den acht Studien werden in Kapitel 9 die Schlussfolgerungen der vorliegenden Arbeit beschrieben, welche auf Basis der Ergebnisse gezogen werden können.

2 Self-Leadership

Self-Leadership wird definiert als „the process of influencing oneself" (Neck & Manz, 2010, p. 4). Dies bedeutet die selbstbeeinflussende und zielfokussierte Lenkung der eigenen Gedanken und des eigenen Verhaltens. Neben selbstbeeinflussenden verhaltensfokussierten Strategien (z.B. Selbstbeobachtung, Selbstzielsetzung) beinhaltet es kontrollierende und (selbst-)regulative Komponenten als auch die intrinsische Motivation (z.B. Deci & Ryan, 1987). Zur Erlangung (intrinsisch) motivierter Ziele werden die eigenen Gedanken und das persönliche Verhalten entsprechend positiv ausgerichtet. Historisch wurzelt Self-Leadership sowohl im (lernpsychologischen) Behaviorismus als auch in den psychologischen Entwicklungen seit der kognitiven Wende. Generell stellt Self-Leadership eine Weiterentwicklung des Selbstmanagement-Ansatzes dar (vgl. Manz & Sims, 1980; Manz, 1986), welcher sich wiederum auf die klinische Selbstkontrolltheorie bezieht (z.B. Cautela, 1969). Manz (1983, 1986) führte die erstmalige konzeptionelle Beschreibung von Self-Leadership durch. Self-Leadership ist ein sehr breites Konstrukt und bezieht seine Grundlagen sowohl aus der Lern-, Motivations- und Kognitionspsychologie und in weiterem Sinne auch aus der Emotions- und Volitionspsychologie (vgl. Müller, 2005a). Nach Neck und Houghton (2006) kann die Self-Leadership Konzeption als normativer Ansatz gesehen werden. Im Unterschied zu deskriptiven Ansätzen (z.B. sozial-kognitive Lerntheorie von Bandura, 1986; Selbstbestimmungstheorie von Deci & Ryan, 1987) fokussiert sie sich darauf, *wie* eine Handlung in Richtung eines bestimmten Verhaltens durchgeführt werden soll (Neck & Houghton, 2006).

Im Vergleich zu früheren Konzepten des Selbstmanagements und der (klinischen) Kontrolltheorie beschreibt Self-Leadership (1) höhere Stufen der Selbstbeeinflussung, (2) schließt die intrinsische Motivation mit ein und (3) liefert ein breiteres Spektrum an Strategien zur Selbstkontrolle (Manz, 1986).

(1) *Ziele: Standards der Selbstbeeinflussung.* Die Zielsetzung dient als externaler Einfluss und primärer Kontrollmechanismus. Im Gegensatz zum Selbstmanagement-Ansatz beinhaltet Self-Leadership ein Selbstbeeinflussungssystem höherer Ordnung. Selbstmanagement beschreibt ein breites verhaltensorientiertes und kognitives

Spektrum von Strategien, was getan werden *sollte* (z.B. einen Bericht abschließen). Die Self-Leadership Perspektive stellt sich zudem die Frage, *warum* etwas getan wird und *wie* es getan werden sollte. Die Person reflektiert über die intrinsischen Aspekte einer Aufgabe / Tätigkeit („natürliche“ Belohnungen) und wie wichtig diese Aspekte dafür sind, *warum* ein Verhalten ausgeführt werden soll (vgl. Manz, 1986). Die verhaltensorientierten und kognitiven Strategien von Self-Leadership liefern demnach den äußeren Rahmen. Zunächst erfolgt die persönliche Zielsetzung (= Selbstzielsetzung), welche zugleich ein Kontrollmechanismus ist (Vergleich zwischen Ist- und Soll-Zustand). Ferner unterstützen weitere Mechanismen den Prozess zur Zielerreichung (z.B. Selbstbeobachtung, Selbstgespräche und die konstruktive Ausrichtung der Gedanken). Die Frage nach dem „*Warum* und *wie* führe ich eine bestimmte Aufgabe oder Tätigkeit aus?“, stellt den Kern von Self-Leadership dar und wird mit intrinsisch motivierten (aufgabenbezogenen) Elementen in Beziehung gesetzt.

(2) *Intrinsische Motivation*. Nach dem Selbstmanagement-Ansatz arbeitet eine Person auf eine (extrinsische) Belohnung hin, welche sie nach der (erfolgreichen) Aufgabenbewältigung erhält. Die Belohnung ist demnach zeitlich von der Aufgabe getrennt und kann antizipiert werden. Sie wirkt als positiver Verstärker. Neben der Berücksichtigung von extrinsischen Belohnungen erweitert Self-Leadership diese Sichtweise und beschreibt Belohnungen, welche direkt während der Aufgabenbearbeitung selbst auftreten (= „natürliche“ Belohnungen). Die gewünschte Leistung resultiert demnach direkt aus einem natürlichen (intrinsischen) Motivationsprozess. Nach der Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1987) gehen bei einem intrinsisch motivierten Verhalten Gefühle der Selbstbestimmung, der Kompetenz (Selbstkontrolle) und der Zweckmäßigkeit einher.

(3) *Strategien der Selbstkontrolle*. (a) *Wahl der Aufgaben beziehungsweise des Arbeitskontextes*: Eine Person mit hohen Self-Leadership Fähigkeiten sucht sich aktiv eine Umwelt, in welcher sie eine positive Einwirkung auf die Motivation und die Leistung erfährt. Durch die Wahl beziehungsweise Gestaltung des Kontextes können die intrinsischen (natürlich belohnenden) Elemente einer Aufgabe erhöht werden. (b)

Aufgabenbezogene Leistungsstrategien: Eine weitere Strategie besteht darin, dass die natürlichen Belohnungen in den Prozess der Aufgabendurchführung mit einbezogen werden. Hierfür benötigt die Person ein bestimmtes Maß an Selbstaufmerksamkeit. Sie muss sich bewusst werden, welche Aktivitäten beziehungsweise Aufgaben natürlich belohnend wirken. Wann immer es möglich ist, baut sie diese Aktivitäten in den Aufgabenprozess mit ein. (c) *Positive Nutzung der eigenen Gedanken*: Manz (1986) beschreibt unter diesem Aspekt die Lenkung und Steuerung der eigenen Gedanken. Eine Aufgabe beziehungsweise Arbeit weist sowohl angenehme als auch unangenehme Aspekte auf. Wird der Fokus auf die positiven (angenehmen) Aspekte einer Aufgabe gelegt, steigert sich das (intrinsische) Motivationspotential.

Nach Manz (1986) ist Self-Leadership ein fortlaufendes (sich selbst verstärkendes) selbstbeeinflussendes kybernetisches System (vgl. Abbildung 1). In einer hierarchischen Anordnung beschreibt er drei mögliche Ebenen der Selbstbeeinflussung: (1) *Selbstregulation*: Diese besteht aus einem fortlaufenden kybernetischen Kontrollprozess. Das Ziel liegt in der Reduktion einer Abweichung von einem bestehenden Standard (Diskrepanzreduktion). Für gewöhnlich ist die Selbstregulation ein automatischer Prozess, wobei Anpassungen zur Reduktion der Diskrepanzen durchgeführt werden. (2) Durch Nutzung von Selbstmanagement-Strategien wird das Verhalten an die jeweils bestehenden Standards angepasst. Dies erfolgt beispielsweise über ein selbst gesetztes Ziel (z.B. an einem bestimmten Tag *sollen* X Einheiten erledigt werden). Selbstmanagement Strategien versuchen die Abweichungen von gesetzten Standards mittels höherer Kontrollschleifen (*Higher-level Control Loops*) zu reduzieren (z.B. „Ich möchte ein leistungsfähiger Mitarbeiter sein“). Der Verhaltensfokus in Bezug auf die Leistung liegt darin, was getan werden *sollte*. (3) *Self-Leadership*: Im Vergleich zur Selbstregulation beziehungsweise dem Selbstmanagement beinhaltet Self-Leadership ein breiteres Spektrum der Selbstbeeinflussung. Über die Selbstmanagement-Strategien hinaus wird bewertet, wie geeignet oder wünschenswert die Standards (Ziele) sind. Neben den verhaltensbezogenen Strategien wird hierfür die intrinsische Motivation integriert. Die Selbstbeeinflussung fokussiert sich nicht nur darauf, was getan werden *sollte*, sondern auch was eine Person tun *will* und *warum* sie dies tun will. Der Wille basiert auf der intrinsischen Motivation der Person. Diese

intrinsische „willensgesteuerte“ Motivation führt in weiterer Folge zu einer Erhöhung der persönlichen Leistung.

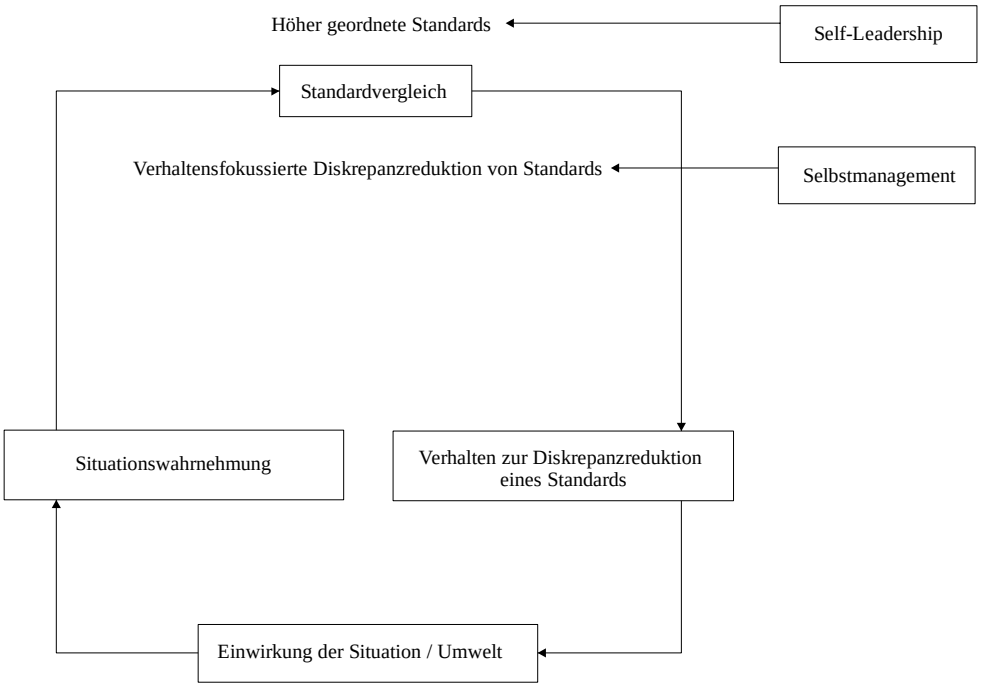

Abbildung 1 (in Anlehnung an Manz, 1986): Kybernetisches Kontrollsystem hinsichtlich der Funktionen von Self-Leadership und Selbstmanagement

Self-Leadership Fähigkeiten lassen sich insgesamt in drei primäre Strategiedimensionen aufteilen: (1) *Verhaltensfokussierte Strategien*, (2) *natürliche Belohnungsstrategien* (= die Ausrichtung der Gedanken in Richtung intrinsisch motiviertes Verhalten) und (3) *konstruktive Gedankenmusterstrategien* (vgl. Andreßen & Konradt, 2007; Houghton & Neck, 2002; Neck & Houghton, 2006).

Verhaltensfokussierte Strategien erweitern die Selbstaufmerksamkeit hinsichtlich des persönlichen Verhaltens. Nach Neck und Houghton (2006) beziehen sich die verhaltensfokussierten Strategien insbesondere auf notwendige – jedoch häufig unangenehme – Aufgaben. Verhaltensfokussierte Strategien beinhalten Selbstbeobachtung, Selbstzielsetzung, Selbstbelohnung, Selbstbestrafung und Selbsterinnerung (= Nutzung von persönlichen Hinweisreizen).

(1) *Selbstbeobachtung*. Mittels Selbstbeobachtung können ineffektive und unproduktive Verhaltensmuster bewusst erkannt, eliminiert und durch konstruktives Verhalten ersetzt werden. Ferner unterstützt die Selbstbeobachtung bzw. -aufmerksamkeit sowohl die Zielbildung als auch den selbstregulatorischen Prozess zur Zielerreichung. In einem ersten Schritt kann der Ist-Zustand bezüglich bestimmter Verhaltensmuster wahrgenommen werden. Dies entspricht der Selbsterkenntnis hinsichtlich des Status quo bezüglich bestimmter Gedanken und Verhaltensweisen.

(2) *Selbstzielsetzung*. Um Verhalten tatsächlich zu verändern, muss sich eine Person selbst Ziele setzen. Mittels der Selbstzielsetzung werden spezifische und herausfordernde Ziele gesetzt (vgl. Locke & Latham, 1990), welche erreicht werden sollen. Die Selbstzielsetzung dient zur Steuerung und Kontrolle des Verhaltens.

(3) *Selbstbelohnung und Selbstbestrafung*. Verbunden mit der Selbstzielsetzung werden Selbstbelohnung und Selbstbestrafung im systematischen Prozess zur Zielerreichung eingesetzt. Wird ein Ziel erreicht, können die beiden (externalen) Verstärker (Selbstbelohnung fungiert als positiver und Selbstbestrafung als negativer Verstärker) ebenfalls systematisch eingesetzt werden. Nach der behavioralen Lerntheorie wird mittels Selbstbelohnung ein erwünschtes Verhalten verstärkt und mittels Selbstbestrafung ein unerwünschtes Verhalten abgeschwächt (z.B. Bandura, 1986; Goldiamond, 1965).

(4) *Selbsterinnerung*. Im Prozess zur Zielerreichung werden Hinweisreize aus der Umwelt (= externe Erinnerungshilfen) – wie beispielsweise Memos, Notizen, Post-its – eingesetzt (vgl. Houghton & Neck, 2002).

Die verhaltensfokussierten Strategien zielen darauf ab, einen Spannungszustand beziehungsweise die Diskrepanz zwischen einem Ist- (= gegenwärtiger Zustand) und einem Soll-Zustand (= erwünschter Zielzustand) zu reduzieren. Dies kann sich beispielsweise auf ein unerwünschtes Verhalten beziehen. Um dieses Verhalten zu verändern, muss mittels Selbstbeobachtung in einem ersten Schritt bewusst erkannt werden, dass ein unerwünschtes Verhaltensmuster vorliegt (= Ist-Zustand). Ist sich eine Person einer unerwünschten

Verhaltensweise bewusst, so kann sie sich in einem zweiten Schritt ein verhaltensveränderndes Ziel setzen (= Soll-Zustand). Zum fortlaufenden Vergleich zwischen Ist- und Soll-Zustand wird das Mittel der Selbstbeobachtung (= Selbstaufmerksamkeit) während des Prozesses zur Zielerreichung angewandt. Selbstbelohnung und Selbstbestrafung, welche in sehr enger Verbindung zur operanten Konditionierung stehen, werden zur gezielten und systematischen Verhaltensveränderung eingesetzt. Durch Selbstbestrafung wird das unerwünschte Verhalten reduziert (z.B. Ausbleiben einer positiven Belohnung im Sinne eines negativen Verstärkers). Erwünschtes Verhalten wird durch Selbstbelohnung systematisch verstärkt. Die Hinweisreize dienen als weiterer Motivationsanreiz und zudem als klassische Gedächtnisstütze bzw. Erinnerungshilfe. Nach Houghton und Neck (2002) dienen die verhaltensfokussierten Strategien dazu, positive (wünschenswerte) Verhaltensweisen hinsichtlich eines erwünschten Zielzustandes zu verstärken und zugleich negative (unerwünschte) Verhaltensweisen zu reduzieren.

Natürliche Belohnungsstrategien legen ihren Fokus auf die angenehmen, genuss- und freudvollen Merkmale einer Aufgabe / Tätigkeit. Liegen die Anreize in der Aufgabe / Tätigkeit selbst, dann motiviert und belohnt sich eine Person bereits durch die Aufgabe / Tätigkeit selbst (Deci & Ryan, 1987; Neck & Manz, 2010). Um die natürlichen Belohnungsstrategien und dadurch die intrinsische Motivation zu erhöhen, können zwei Strategien angewandt werden: (1) Auf kognitiver Ebene entfernt sich eine Person zunehmend von den unangenehmen Merkmalen einer Aufgabe und fokussiert sich verstärkt auf die natürlich belohnenden (angenehmen, interessanten und freudvollen) Aspekte einer Aufgabe. (2) Die Person baut zunehmend angenehme und genussvolle Merkmale in eine Aufgabe ein, damit die Aufgabe von sich aus „natürlich“ belohnend wird (vgl. Neck & Houghton, 2006; Neck & Manz, 2010). Hierbei zeigt sich wiederum die hohe Bedeutsamkeit der bewussten Selbstreflexion. Eine Person muss sich zunächst bewusst werden, welche Aufgabenaspekte aus ihrem Alltagshandeln als angenehm und genussvoll gelten. In einem zweiten Schritt können diese angenehmen und genussvollen Merkmale – in einer Art positiven Verstärkerfunktion – mit der zu bewältigenden Aufgabe verbunden werden. Beide Strategien können in direkter Weise die primären Mechanismen der intrinsischen Motivation aktivieren. Intrinsische Motivation entsteht, wenn sich eine Person von einer bestimmten Aufgabe / Tätigkeit „fesseln“ lässt. Die Aufgabe wird um ihrer selbst

willen durchgeführt. Dies wirkt stark belohnend und bereitet Spaß und Freude. Dadurch entstehen (1) die Gefühle der Kompetenz, (2) der Selbstbestimmung und (3) das Gefühl der Zweckmäßigkeit des eigenen Tuns (vgl. Deci & Ryan, 1987, 2008; Manz, 1986). Diese Gefühle dienen dazu, dass Aufgaben um ihrer selbst willen durchgeführt werden und von sich aus natürlich belohnend wirken. Selbstwirksamkeit, Selbstkompetenz und Selbstregulation nehmen beim intrinsisch motivierten Verhalten eine bedeutsame Rolle ein (vgl. Bandura, 1986, 1991). Personen mit einer hohen intrinsischen Motivation haben Spaß und Freude bei ihrer Aufgabe / Tätigkeit. Verfügen sie über hohe Selbstwirksamkeit, genießen sie die Aufgaben, die sie beherrschen. Die beherrschte Tätigkeit trägt zum Kompetenzgefühl bei. Werden die Aktivitäten beziehungsweise Tätigkeiten beherrscht, beginnt eine Person diese wiederum zu mögen und hat Spaß und Freude dabei. Dadurch zeigen sowohl die intrinsische Motivation als auch die Selbstwirksamkeit sehr enge Assoziationen zueinander, wobei es sich um ein sich selbst verstärkendes System handelt:

(1) *Gefühl der Kompetenz*. Diese gehen sehr stark mit der Selbstwirksamkeit einher. Personen, welche sich in einem bestimmten Tätigkeitsfeld kompetent fühlen (z.B. in der Schule, im Beruf oder im Sport), zeigen bessere Leistungen. Dies trägt unmittelbar zum Kompetenzgefühl bei. Personen, welche in einem bestimmten Gebiet über Fähigkeiten und Wissen verfügen, tauschen sich gerne mit anderen darüber aus. Werden sie über ihre Kompetenzfelder befragt, so findet eine Steigerung ihres Interesses bezüglich der Konversation statt. Sie erzählen sehr gerne über ihre Wissens- und Fähigkeitsgebiete und empfinden Interesse, Spaß und Freude dabei. Dies trägt unmittelbar zum Kompetenz- und Wirksamkeitserleben bei.

(2) *Gefühl der Selbstbestimmung und -kontrolle*. Personen zeigen die Tendenz, ihre Umwelt selbst zu bestimmen beziehungsweise zu kontrollieren. Sie möchten bestimmen, was um sie herum geschieht. Nach Neck und Manz (2010) zeigt sich hierbei ein typisches Muster. Das gezielte Aufsuchen und die Bewältigung von neuen herausfordernden Aufgaben tragen zum Gefühl der Selbstbestimmung bei. Hierbei zeigen sich sehr enge Bezüge zum leistungsmotiviertem Verhalten.

(3) *Gefühl der Zweckmäßigkeit*. Eine Person kann bei der Bewältigung einer Aufgabe Gefühle der Kompetenz und der Selbstbestimmung bzw. -kontrolle erleben und dennoch keinen Spaß und keine Freude erleben. Geht diese Aufgabe beziehungsweise Tätigkeit mit einem Gefühl der Zweckmäßigkeit einher, dann kann eine Aufgabe von sich aus natürlich belohnend wirken (Manz, 1986; Neck & Manz, 2010). Demnach muss die Aufgabe einen persönlichen Wert und eine persönliche Bedeutung haben. Sie dient sozusagen einem höheren Zweck oder Ideal. Eine Aufgabe / Tätigkeit soll hierbei nicht nur dem eigenen (egoistischen) Selbstzweck dienen. Seyle (1974) spricht von einem *altruistischen Egoismus*. Eine Aufgabe / Tätigkeit wird nicht nur zum Selbstzweck ausgeführt, sondern sie dient einem höheren Ideal und einem höheren Zweck (z.B. anderen Menschen damit zu helfen). Indem sie für andere Menschen nützlich ist, kann der Aufgabe beziehungsweise Tätigkeit Bedeutsamkeit und Wert zugeschrieben werden. Es handelt sich um eine sinnvolle Tätigkeit.

Konstruktive Gedankenmusterstrategien beziehen sich auf die gezielte Beeinflussung und Lenkung von (gewohnheitsmäßigen) Gedankenmustern. Dies wirkt sich unmittelbar positiv auf die individuelle Leistung aus (Neck & Manz, 1992). Zu den konstruktiven Gedankenmusterstrategien zählen (1) Erfolgreiche Leistungen imaginieren, (2) positive (verstärkende) Selbstgespräche und (3) Überzeugungen und Sichtweisen bewerten.

(1) *Erfolgreiche Leistungen imaginieren*. Die Nutzung der mentalen Vorstellungskraft dient zur Antizipation und Verwirklichung erfolgreichen zukünftigen Verhaltens. Personen, welche sich mental vorstellen, dass sie bereits Erfolg bei einer Aufgabe beziehungsweise Tätigkeit haben, zeigen bei ihrer tatsächlichen Bewältigung ein erfolgreicheres Verhalten (vgl. Neck & Manz, 2010). Eine Metaanalyse von Driskell, Copper und Moran (1994) zeigt über 35 Studien hinweg einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen der Nutzung der mentalen Vorstellungskraft und der individuellen Leistungsfähigkeit.

(2) *Selbstgespräch*. Bei sorgsamer reflexiver Analyse können pessimistische Selbstgespräche eliminiert und schließlich durch optimistische Selbstgespräche ersetzt werden (vgl. Neck & Houghton, 2006; Seligman, 1991).

(3) *Überzeugungen und Sichtweisen bewerten*. Zur effektiven Bewertung der eigenen Überzeugungen und Sichtweisen muss eine Person zunächst ihre (dysfunktionalen) Gedanken erkennen und sich bewusst mit ihnen auseinandersetzen. In einem zweiten Schritt können diese irrationalen Überzeugungen und Sichtweisen durch konstruktive Gedankenmuster ersetzt werden (vgl. Ellis, 1977; Houghton & Neck, 2002).

2.1 Basistheorien

Theorie zur Selbstkontrolle und Selbstmanagement. Die (klinische) Theorie zur Selbstkontrolle gilt als älteste der Self-Leadership Basistheorien. Sie entstammt aus der klinischen Psychologie und gilt als Grundlage für die kognitive Verhaltenstherapie. Ihre Ursprünge wurzeln wiederum in der operanten Konditionierung des Behaviorismus beziehungsweise der kognitiven Psychologie (vgl. Mahoney & Thoresen, 1974; Mahoney & Arnkoff, 1978). Die Strategien zur Selbstkontrolle wurden zu Beginn insbesondere in klinischen Settings – beispielsweise zur Behandlung von Raucherentwöhnungen oder Essstörungen – angewandt. Die klinische Selbstkontrolltheorie gilt als Basistheorie für den Selbstmanagement-Ansatz und wurde in weiterer Folge von Organisationstheoretikern in Selbstmanagement umbenannt (vgl. Manz, 1986). Die Strategien der Theorie zur Selbstkontrolle und der Selbstmanagement-Theorie entsprechenden verhaltensfokussierten Self-Leadership Strategien: (1) Selbstbeobachtung, (2) Selbstzielsetzung, (3) Erinnerungsstrategien, (4) Selbstverstärkung, (5) Selbstbestrafung und (6) Wiederholung. Self-Leadership und Selbstmanagement unterscheiden sich in ihrer Kernausrichtung hinsichtlich der intrinsischen Motivation. Während Selbstmanagement-Techniken erklären, *wie* eine Aufgabe bewältigt werden soll, um einen bestimmten Standard (= ein bestimmtes Ziel) zu erreichen, geht Self-Leadership zusätzlich darauf ein, was dafür getan werden muss und *warum*. Markham und Markham (1995) sehen den Kern von Self-Leadership darin, dass Personen *bewusste* Kontrolle über unbewusste Prozesse ausüben (z.B. mittels Selbstbeobachtung und Selbstgesprächen). Der entscheidende Unterschied zwischen Self-

Leadership und Selbstmanagement liegt im Grad der Selbstbeeinflussung, welcher bei Self-Leadership um ein Vielfaches höher ausgeprägt ist.

Selbstregulationstheorie. Auf Basis theoretischer Überlegungen zur Kybernetik (Ashby, 1961) entwickelten Carver und Scheier (1981) eine Theorie zur Erklärung der Selbstregulation. Die Autoren geben eine Metapher bezüglich der Funktionsweise der Selbstregulation, welche sich analog zu einem mechanischen Thermostat verhält. Ein sensorisches Beobachtungssystem vergleicht den aktuellen (Leistungs-)Zustand (= Ist-Zustand) mit einem Standard (= Ziel) beziehungsweise einem erwünschten Zustand (= Soll-Zustand). Ein Thermostat reduziert die Diskrepanz zu einem gegebenen Standard (z.B. Ist-Zustand: 20° C versus Soll-Zustand: 22° C). Besteht eine Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Zustand, wird eine Verhaltensänderung durch Anpassung der persönlichen Anstrengung erreicht. Das Ziel liegt in der Diskrepanzreduktion zwischen der aktuellen Leistungsstufe und einem angestrebten (gewünschten) Soll-Zustand. Das Selbstregulationssystem ist hierarchisch angeordnet. Es besteht aus übergeordneten und untergeordneten Rückkoppelungsschleifen und Zielen (Powers, 1973, 1978). Die Zielhierarchie beinhaltet äußerst globale Ziele (z.B. ein Systemkonzept des idealisierten Selbst), übergeordnete Ziele (z.B. was ein Individuum gerne sein möchte) und sehr spezifische Ziele beziehungsweise Verhaltenssequenzen (z.B. was eine Person tun muss, um ein Ziel zu erreichen). Ein Schlüsselkonzept der Selbstregulation liegt in der Hoffnung und Zuversicht hinsichtlich der Erreichung eines Leistungsziels (vgl. Bandura, 1986, 1991). Sind Personen hoffnungsvoll und zuversichtlich, erhöhen sie ihre Anstrengung und zeigen mehr Ausdauer in der Erreichung ihrer Ziele. Mittels Hoffnung und Zuversicht können leistungsbezogene Erwartungen schließlich erfüllt werden.

Nach Carver (2001) unterscheidet die Selbstregulationstheorie zwischen einem förderlichen (*Promotion Self-regulatory Focus*) und einem vermeidenden Selbstregulationsfokus (*Prevention Self-regulatory Focus*). Der förderliche Fokus wird durch Erfolge, Hoffnungen und Sehnsüchte angeregt. Er reguliert die Präsenz oder Absenz von positiven Ergebnissen. Der förderliche Fokus repräsentiert jene Eigenschaften, welche eine Person *idealerweise* besitzen möchte (vgl. Higgins, 1987). Der Vermeidungsfokus richtet sein Augenmerk auf Sicherheit, Verantwortung und Verpflichtung. Er reguliert die Präsenz oder

Absenz von negativen Ergebnissen. Der Vermeidungsfokus repräsentiert jene zugeschriebenen Eigenschaften einer Person, welche sie besitzen *sollte* oder *müsste*.

Die Selbstregulationstheorie versucht zu erklären, *wie* menschliches Verhalten funktioniert. Kritisch bleibt anzumerken, ob Selbstregulationsprozesse tatsächlich immer so tadellos funktionieren und ob diese auch tatsächlich zu erfolgreichen Leistungen führen. Latham und Locke (1991) knüpfen an diesem Kritikpunkt an. Menschen verfügen zwar über natürliche Selbstregulationsmechanismen, ob sie tatsächlich die Selbstregulation effektiv einsetzen, bleibt ungeklärt. Im Gegensatz zur Selbstregulationstheorie beschreibt Self-Leadership verhaltensbezogene und kognitive Strategien, um die individuelle Selbstregulationseffektivität zu erhöhen. Nach Neck und Houghton (2006) erhöhen insbesondere die Self-Leadership Dimensionen Selbstbeobachtung, Selbstzielsetzung und Überzeugungen und Sichtweisen bewerten die Effektivität der Selbstregulation. Im Prozess zur Zielerreichung können ferner die Strategien der Selbstbelohnung, Selbstbestrafung, des Selbstgesprächs und der Nutzung von (externen) Hinweisreizen (= Selbsterinnerung) positiv hinsichtlich der Verbesserung der Selbstregulation eingesetzt werden.

Sozial-kognitive Theorie. Die dritte zentrale Self-Leadership Theorie ist die sozial-kognitive Theorie von Bandura (1986, 1991). Nach der sozial-kognitiven Theorie lässt sich menschliches Verhalten idealerweise durch eine reziproke Beziehung zwischen internen Einflüssen, externen Einflüssen und Verhalten erklären. Wie die Selbstregulationstheorie nimmt die sozial-kognitive Theorie an, dass das Selbstregulationssystem grundlegende Prozesse der Selbstbeobachtung, Selbstbeurteilung und Selbstreaktion beinhaltet. Während bei der Selbstregulationstheorie primär die Diskrepanzreduktion im Vordergrund steht, schlägt die sozial-kognitive Theorie ein System der Diskrepanzerhöhung (gefolgt von einer Diskrepanzreduktion) vor. Bandura (1986) geht davon aus, dass sich Personen kontrollierte und proaktive Leistungsstandards setzen können. Auf Basis vergangener Erfahrungen setzen sich Personen Leistungsziele, um aktiv eine Diskrepanz zum gegenwärtigen Zustand zu erzeugen (vgl. Konzept der Leistungsmotivation). Die (bewusste) Diskrepanzerhöhung mobilisiert Anstrengungen zur fortlaufenden Diskrepanzreduktion. Sind die Diskrepanzen reduziert, werden höhere Standards (Ziele) gesetzt und der Prozess beginnt von erneut. Nach Bandura und Cervone (1986) mediieren drei Arten von Selbstbeeinflussungen die

Beziehung zwischen Ziel und Leistung: (1) *Selbstwirksamkeit*, (2) *Selbstzufriedenheit* und (3) *Selbstregulation von inneren Standards*. Im Gegensatz zur Selbstregulationstheorie fokussiert sich die sozial-kognitive Theorie – neben der Regulation von inneren Standards – auf die selbstreaktiven Einflüsse der Selbstwirksamkeit und Selbstzufriedenheit.

Selbstwirksamkeit ist ein Schlüsselkonzept innerhalb der sozial-kognitiven Theorie. Sie bezieht sich auf die notwendigen Fähigkeiten, um eine spezifische Leistung zu erbringen. Selbstwirksamkeit kann Sehnsüchte, Anstrengungen, Ausdauer und zudem die Gedankenmuster beeinflussen. Nach Prussia, Anderson und Manz (1998) können insbesondere die Self-Leadership Strategien der natürlichen Belohnung (= intrinsische Motivation) und der konstruktiven Gedankenmuster zu einer Erhöhung der Selbstwirksamkeit führen. Diese Strategiedimensionen liefern demnach einen wichtigen Beitrag zu einer höheren Leistung. Höhere Stufen der Selbstwirksamkeit führen zu höheren Leistungsstandards, größerer Anstrengung, höherer Ausdauer zur Zielerreichung und zu einer generell höheren Effektivität (vgl. Bandura, 1991). Selbstwirksamkeit steht somit in enger konzeptioneller Beziehung zu Self-Leadership. Neck und Manz (1996) konnten belegen, dass die Selbstwirksamkeit mittels eines Self-Leadership Trainings erhöht werden kann. Selbstwirksamkeit gilt zudem als bedeutsamer Mediator zwischen Self-Leadership und der Leistung (vgl. Prussia et al., 1998).

Selbstregulation, Selbstwirksamkeit und Leistungsmotivation. Die Theorie zur Leistungsmotivation zeigt enge Bezüge zu den selbstregulatorischen Basistheorien von Self-Leadership. Leistungsmotivation definiert sich nach McClelland, Atkinson, Clark und Lowell (1953) als die Auseinandersetzung mit einem Gütemaßstab. Ein leistungsmotiviertes Verhalten zielt auf die Selbstbewertung der eigenen Tüchtigkeit (vgl. Rheinberg, 2008). Der Gütemaßstab kann so gesetzt werden, dass er erreicht oder übertroffen werden kann. Auf Basis eines bestehenden oder angestrebten Anspruchs- beziehungsweise Leistungsniveaus (= Gütemaßstab) wird versucht, dieses Niveau zu erreichen oder zu übertreffen. Wie bei der sozial-kognitiven Theorie von Bandura wird hierbei (aktiv) eine Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Zustand erzeugt. Die erhöhte Diskrepanz kann durch persönliche Anstrengung reduziert werden. Dasselbe Muster trifft bei einer leistungsmotivierten Person zu. Möchte sie einen bestimmten Standard (= Ziel) erreichen, muss sie sich dafür anstrengen. Bei der

Selbstregulationstheorie motiviert die wahrgenommene Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Zustand zum aktiven Handeln. Das Ziel liegt hierbei in der Diskrepanzreduktion. Sowohl die Selbstregulationstheorie, die sozial-kognitive Theorie als auch die Theorie zur Leistungsmotivation haben gemeinsam, dass ein innerer Spannungszustand zum Handeln motiviert und zu höherer Leistung führt (vgl. Lewin, 1936). Dieser Spannungszustand kann durch eine Person selbst erzeugt werden (= Diskrepanzerhöhung zwischen Ist- und Soll-Zustand). Der Selbstregulationsprozess wird aktiviert, indem eine Person eine bestehende Diskrepanz wahrnehmen und erkennen kann. Der innere Spannungszustand wird schließlich durch persönliche Anstrengung und aktives Handeln reduziert (= Diskrepanzreduktion).

Durch die Diskrepanzredukution erfolgt zugleich eine Spannungsreduktion. Diesbezüglich zeigt sich eine konzeptionelle Nähe zur Feldtheorie von Kurt Lewin. Nach Lewin (1936) besteht der (psychische) Innenbereich aus einer Vielzahl aus Feldern beziehungsweise Systemen. Jedes dieser Felder beziehungsweise Systeme steht unter einer bestimmten Spannung. Jedes Feld repräsentiert ein spezifisches Handlungsziel einer Person. Die Felder beinhalten echte Bedürfnisse und Quasi-Bedürfnisse. Das innere System verlangt nach Entspannung. Diese erfolgt durch persönliche Anstrengung und durch das aktive Handeln in der Umwelt. Nach der Selbstregulationstheorie vergleicht sich eine Person mit einem höheren Standard (= Ziel) und versucht die wahrgenommenen Diskrepanzen durch aktives Handeln zu reduzieren (= Spannungsreduktion). Nach der sozial-kognitiven Theorie wird auf Basis vergangener Erfahrungen proaktiv ein neuer (höherer) Standard (= Ziel) gesetzt und dadurch eine Diskrepanzerhöhung durchgeführt. Im Anschluss erfolgt eine Diskrepanzreduktion (= Reduktion des inneren Spannungszustandes). Das Ziel der wahrgenommenen beziehungsweise bewusst erzeugten Diskrepanz liegt in der Entspannung des Systems. Die Feldtheorie nach Lewin (1936) kann somit als Basistheorie für eine Vielzahl nachfolgender Motivations- und Selbstregulationstheorien (z.B. Selbstregulationstheorie, sozial-kognitive Theorie und Theorie zur Leistungsmotivation) angesehen werden (vgl. Vancouver, 2008).

Selbstbestimmungstheorie / Cognitive Evaluation Theory (CET). Im Gegensatz zum Selbstmanagement-Ansatz, welcher insbesondere extrinsische Motivationsanreize betont, integriert Self-Leadership den Aspekt der natürlichen Belohnungen. Diese erfolgen direkt beim Tätigkeitsvollzug. Die Konzeptualisierung der natürlichen Belohnungsstrategien

basiert auf der theoretischen Grundlage zur intrinsischen Motivation (vgl. Deci & Ryan, 1987). Die *Cognitive Evaluation Theory* (CET) beziehungsweise Selbstbestimmungstheorie nimmt an, dass die Bedürfnisse nach Kompetenz und Selbstbestimmung jene zwei Mechanismen sind, welche zu intrinsischer Motivation führen. Das Kompetenzbedürfnis beinhaltet das Bedürfnis nach Beschäftigung, welches die eigenen Fähigkeiten beziehungsweise Kompetenzen erweitert. Das Bedürfnis nach Selbstbestimmung beinhaltet das Gefühl, sich frei und ohne Druck zu fühlen. Nach der Selbstbestimmungstheorie nehmen Personen Herausforderungen an, um Gefühle der Kompetenz und Selbstbestimmung zu erlangen. Self-Leadership Theoretiker gehen davon aus, dass Gefühle der Kompetenz und Selbstbestimmung zu höherer Arbeitsleistung führen (vgl. Neck & Houghton, 2006). Obwohl eine Vielzahl von Aufgaben nicht selbstbestimmt und demnach autonom gewählt werden können, verfügen die meisten zumindest über ein natürliches Belohnungspotenzial und somit über die Möglichkeit zur Anregung der intrinsischen Motivation (Neck & Manz, 2010).

Intrinsische Motivation und Flow-Erleben. Eines der Schlüsselelemente der natürlichen Belohnungsstrategien von Self-Leadership und der intrinsischen Motivation liegt darin, dass die Aufgabe beziehungsweise Tätigkeit selbst bereits „natürlich“ belohnend ist. Eine Person erlebt während des Tätigkeitsvollzuges Spaß und Freude. Auch beim Flow-Erleben liegt der Anreiz im Vollzug der Tätigkeit. Intrinsische Motivation und Flow-Erleben hängen demnach eng konzeptionell zusammen (vgl. Rheinberg, 2010). Self-Leadership Theoretiker gehen nur am Rande auf die Verbindung zwischen Self-Leadership, intrinsischer Motivation und Flow ein (vgl. Neck & Manz, 2010). Motivationstheoretisch erscheint sie jedoch äußerst interessant, da die natürlichen Belohnungsstrategien als *Schlüsselmerkmal* von Self-Leadership gelten und förderlich auf die intrinsische Motivation und das Flow-Erleben einwirken können. Der Begriff intrinsische Motivation kann für solche Motivationsformen verwendet werden, die allein um der Tätigkeit und nicht der Ergebnisse willen durchgeführt werden (vgl. Rheinberg, 2010; Schiefele & Köller, 2001). Zur Beschreibung der intrinsischen Motivation bzw. des Flow-Erlebens werden häufig Künstler herangezogen. Csikszentmihalyi (1975b) beobachtete für eine längere Zeit das Verhalten von Künstlern. Während des Tätigkeitsvollzuges schienen sich die Maler für nichts anderes als ihr Werk zu interessieren. Sie gingen vollkommen in ihrer Tätigkeit auf und interessierten sich nicht für