

In ihrer Superleadership-Konzeption beschreiben Manz und Sims (1991) erstmals die besondere Rolle von Self-Leadership für Empowering Leadership. Eine Führungskraft muss sich zunächst selbst führen, bevor sie andere Menschen effektiv führen und beeinflussen kann: „If you want to lead somebody, the first critical step is to lead yourself“ (S. 25). Für Manz und Sims (1991) befindet sich der wahre Kern von Leadership innerhalb einer Person (Inner Leadership). Im Idealfall kann die externale Führung die innere Führung einer Person anregen und unterstützen. Das zentrale Ziel von Empowering Leadership liegt demnach darin, die (inneren) Self-Leadership-Fähigkeiten der Geführten anzuregen und zu entwickeln. Doch zunächst muss sich eine Führungskraft selbst führen: Kann eine Führungskraft sich selbst effektiv beeinflussen, so hat dies für Empowering Leadership eine dreifach positive Wirkung: Erstens kann sie sich selbst zielorientiert beeinflussen und ihre persönliche Effektivität steigern (Furtner 2016a; Furtner et al. in Druck). Zweitens dient sie ihren Geführten mit ihren ausgeprägten Self-Leadership-Fähigkeiten als positives Rollenmodell und Vorbild (vgl. Bandura 1986): Sie demonstriert ihre selbstbeeinflussenden Strategien und regt ihre Geführten dazu an, diese nachzuahmen. Das zentrale Ziel einer ermächtigenden Führungskraft liegt darin, die Self-Leadership-Fähigkeiten bei den Geführten zu entwickeln und positiv zu verstärken: „An empowering leader is one who leads others to influence themselves to achieve high performance“ (Yun et al. 2006, S. 378). Um genauer zu verstehen, wie Self-Leadership und Empowering Leadership miteinander verbunden sind, ist es in einem ersten Schritt notwendig, sich die zugrunde liegenden Ansätze genauer zu betrachten. Self-Leadership hat sich aufgrund von drei zentralen Basistheorien entwickelt (vgl. Neck und Houghton 2006):

1. Theorie zur Selbstkontrolle und Selbstmanagement

Self-Leadership entstammt aus dem Selbstmanagement-Ansatz (Manz und Sims 1980), welcher wiederum seine Grundlagen in der klinischen Selbstkontrolltheorie hat (z. B. Cautela 1969). Die Selbstbeeinflussungstechniken von Self-Leadership wurzeln demnach in der kognitiven Verhaltenstherapie, insbesondere der Selbstmanagement-Therapie (Kanfer et al. 2012). Im klinischen Kontext zeigen Selbstmanagement und Selbstkontrolle ihre positiven Effekte insbesondere zur Behandlung von gewohnheitsmäßigen Süchten (z. B. Alkohol, Rauchen, Esssucht) sowie zur Behandlung von Depression, Burn-out, Ängsten und Stress. Mittels Self-Leadership und Selbstmanagement können Menschen demnach bewusste Kontrolle über gewohnheitsmäßige (und bislang unbewusste) Prozesse gewinnen.

2. Selbstregulationstheorie

Die Selbstregulationstheorie von Carver und Scheier (1981, 1998) gibt eine sehr grundlegende Beschreibung, wie sich Menschen selbst zielorientiert beeinflussen können. Die Hauptrollen nehmen hierbei das *Ziel* und die *Beobachtung* des Zielerreichungsprozesses ein. Möchten Menschen einen aktuellen Zustand verändern (z. B. „Ich bin mit meinem Führungsverhalten unzufrieden“), dann können sie sich selbst ein Ziel setzen (z. B. „Ich möchte eine aktive Führungskraft sein und mein Führungsverhalten optimieren“). Mittels der Zielsetzung wird der selbstregulatorische Prozess aktiviert: Die Führungskraft versucht, ihr selbst gesetztes Ziel zu erreichen (z. B. Teilnahme an einem Führungskräfteentwicklungsprogramm). Hierfür muss sie jedoch fortlaufend ihren Zielerreichungsprozess im Auge behalten und überprüfen, ob sie sich tatsächlich ihrem Ziel annähert. Nun kommt das Instrument der *Beobachtung* ins Spiel. Die Führungskraft kann mittels der Selbstbeobachtung ständig bei sich selbst prüfen, ob sie sich ihrem Ziel bereits annähern konnte oder sich sogar davon entfernt hat. Die Selbstbeobachtung ist ein direkt bei sich selbst anwendbares Kontroll- und Feedbackinstrument. Sie ist das einzige Mittel der Führungskraft, mit welchem sie sich unmittelbar selbst Rückmeldung geben und ihre Effektivität steigern kann. Die Führungskraft lernt, sich selbst zu entwickeln.

[Selbstregulation am Beispiel eines Thermostates]

Die menschliche Selbstregulation verhält sich analog zu einem mechanischen Thermostat. Angenommen, der aktuelle Istzustand einer Raumtemperatur beträgt 17°C und der gewünschte Soll-(=Ziel-)Zustand beträgt 23°C. Um den Sollzustand zu erreichen, *vergleicht* ein sensorisches Beobachtungssystem nun fortlaufend den jeweiligen Istzustand (z. B. 19°C) mit dem gewünschten

Sollzustand (23°C). Mittels des Thermostates reduziert sich allmählich der Unterschied (Diskrepanzreduktion) zwischen der jeweils aktuellen Temperatur und dem gewünschten Zielzustand. Um den Unterschied zwischen (gegenwärtigem) Istzustand und dem Sollzustand zu reduzieren, muss eine entsprechende Anstrengung erfolgen. Im Falle einer Heiztherme beginnt diese den Wasserspeicher zu erwärmen. Analog dazu muss ein Mensch die entsprechende Anstrengung unternehmen, um sein Ziel zu erreichen. Ist das Ziel erreicht (d. h. es besteht kein Unterschied mehr zwischen Ist- und Sollzustand), dann benötigt es keine Anstrengung mehr: Die gewünschte Raumtemperatur von 23°C ist erreicht. Erst wenn ein neuer Unterschied zwischen einem aktuellen Zustand und einem Zielzustand wahrgenommen wird, beginnt das Selbstregulationssystem wieder zu arbeiten.

3. Sozial-kognitive Theorie

Die sozial-kognitive Theorie von Bandura (1986) erweitert den regulatorischen Fokus der Selbstregulationstheorie. Nach der sozial-kognitiven Theorie lässt sich die menschliche Motivation auf Basis von internen Einflüssen (Ziele, Gedanken), externen Einflüssen (soziales Umfeld) und dem Verhalten erklären. Menschen setzen sich proaktiv Ziele und können sich selbst kontrollieren. Durch die Zielsetzung erhöhen sie den Unterschied zwischen dem gegenwärtigem Zustand (Istzustand) und dem Zielzustand (Sollzustand). Die zielorientierte und selbstbeeinflussende Veränderung ist von drei Mechanismen abhängig:

Erstens ist die *Selbstbeobachtung* zentrale Grundvoraussetzung dafür, dass sich Menschen motivational beeinflussen können. Die Selbstbeobachtung erfüllt zwei wichtige Funktionen: 1) *Selbstdiagnostische Funktion*: Auf Basis der Selbstbeobachtung können Menschen ihre eigenen Gedanken, ihre Emotionen und ihr Verhalten genauer verstehen. Werden sie mit Ereignissen aus der sozialen Umwelt konfrontiert, dann können sie erkennen, wie sich ihr Denken auf emotionale Zustände, die Motivation und ihr Verhalten auswirkt. Die Selbstbeobachtung liefert demnach einen wichtigen Beitrag zur Selbsterkenntnis und Selbstentwicklung. 2) *Selbstmotivierende Funktion*: Selbstbeobachtung regt die Motivation an. Während des Zielerreichungsprozesses gibt sich eine Person selbst Rückmeldung zu ihrem Leistungsverhalten. Nötigenfalls erhöht sie ihre Leistungsanstrengung, setzt sich herausfordernde Ziele und beurteilt ihren Fortschritt.

Zweitens fördern die *Selbstzielsetzung* und die *Selbstbelohnung* die Motivation zur Leistungsanstrengung. Menschen setzen sich herausfordernde Ziele, beobachten sich selbst und können sich unmittelbar selbst für ein erfolgreich gezeigtes Verhalten belohnen. Dadurch erhöhen sie ihre Selbstmotivation (z. B. Selbstlob: „Ich kann es“, „das habe ich sehr gut geschafft“) und verstärken sich selbst mit Belohnungen („Nach dieser tollen Leistung gönne ich mir etwas, was mir gut tut“).

Drittens streben Menschen nach Handlungen und Zielen, bei welchen sie positive Emotionen erleben können (emotionale Selbstreaktion). Sie nehmen vorweg, wie es sich „anfühlt“, wenn sie das erwünschte Ziel erreicht haben (Hoffnung auf Erfolg: „Wenn ich das Ziel erreicht habe, werde ich zufrieden mit mir selbst sein und mich darüber freuen“). Auch die Vorwegnahme von Unzufriedenheit mit einem unerwünschten Ergebnis motiviert zur Zielerreichung. Personen versuchen unerwünschte Zielzustände und die damit einhergehenden negativen Emotionen und Gefühle zu vermeiden (Furcht vor Misserfolg: „Wenn ich das Ziel nicht erreiche, dann bin ich enttäuscht und fühle mich nicht gut“).

Eine der wichtigsten selbstbeeinflussenden Techniken von Self-Leadership sind die *natürlichen Belohnungsstrategien* zur Förderung der intrinsischen Motivation. Sie werden sowohl in der sozial-kognitiven Theorie von Bandura (1986) als auch in der Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1987) beschrieben. Bereitet einer Person die Aufgabenbewältigung an sich Interesse, Spaß und Freude, dann kann sich deren intrinsische Motivation entfalten. Sie identifiziert sich mit ihrer Aufgabe und muss sich nicht noch zusätzlich mit extrinsischen („äußeren“) Belohnungselementen (z. B. ein gutes Essen, einen schöner Urlaub) motivieren. Die natürlichen Belohnungsstrategien fördern die positive gedankliche und emotionale Ausrichtung auf den Prozess der Aufgabenbewältigung. Nach der Selbstbestimmungstheorie ist es zudem von entscheidender Bedeutung, dass eine Person sich selbst als kompetent wahrnimmt und über eine ausgeprägte Autonomie (hoher Entscheidungs- und Handlungsspielraum) verfügt. Im Rahmen von Empowering Leadership gewährt eine Führungskraft exakt die benötigte Autonomie, damit Personen selbstbestimmt handeln und ihre intrinsische Motivation steigern können. Sind Personen intrinsisch motiviert, dann können diese absolute Höchstleistungen erbringen. Zudem werden das kreative Potenzial und die Innovationsfähigkeit gefördert.

Self-Leadership ist eine Fähigkeit, welche sich aus einer Vielzahl von selbstbeeinflussenden Strategien zusammensetzt. Der große Vorteil zeigt sich darin, dass Self-Leadership trainiert und entwickelt werden kann (z. B. Furtner 2016a; Furtner und Sachse 2011; Lucke und Furtner 2015):

1. *Verhaltensfokussierte Strategien* (= Selbstmanagement): Diese Strategien beinhalten die Selbstbeobachtung, Selbstzielsetzung, Selbstbelohnung, Selbstbestrafung und Selbsterinnerung. Mittels der *Selbstbeobachtung* erkennt eine Person für sich selbst, welches Verhalten sie ändern oder welches Ziel (*Selbstzielsetzung*) sie sich setzen möchte. Auch während des Zielerreichungsprozesses bleibt die Selbstbeobachtung ständig aufrecht. Ist eine Person mit ihrem

Verhalten zufrieden oder erreicht sie bestimmte Zwischenziele, dann kann sie sich selbst mittels *Selbstbelohnung* positiv verstärken (z. B. Lob, materielle Belohnungen). Ist ein Individuum hingegen mit seinem Verhalten nicht zufrieden, dann besteht die Möglichkeit, das Mittel der *Selbstbestrafung* anzuwenden. Eine „Bestrafung“ ist in dem Sinne zu verstehen, dass belohnende Konsequenzen (z. B. ein gutes Essen, Treffen mit Freunden) ausbleiben. Damit eine Person ihr Ziel nicht vergisst und der selbstregulatorische Beobachtungsprozess aufrechterhalten wird, kann sie das Instrument der *Selbsterinnerung* anwenden. Als „innere“ Erinnerungshilfe nutzt sie die gedankliche Wiederholung von Ziel- und Leitgedanken. Als „äußere“ Erinnerungshilfe können beispielsweise Poster, Notizbücher, Smartphones und Audio-Aufnahmen dienen. Besteht eine passende Vertrauensbeziehung im sozialen Umfeld (Freunde, Verwandte, Bekannte), dann können andere Personen ebenfalls als Erinnerungshilfe genutzt werden. Hierfür muss das Ziel klar kommuniziert werden.

2. *Natürliche Belohnungsstrategien:* Zur Entwicklung der intrinsischen Motivation und von Flow-Zuständen können die natürlichen Belohnungsstrategien eingesetzt werden. Sie fördern die positive gedankliche Ausrichtung auf aufgabenbezogene Prozesse. Das Ziel liegt darin, dass eine Person Interesse, Spaß und Freude an der eigentlichen Aufgabenbearbeitung findet. Einerseits kann sie sich auf die positiven („sinnhaften“) Aspekte einer Arbeitsaufgabe fokussieren (und die negativen ausblenden) und andererseits in sich belohnende Elemente in die Arbeitsaufgabe mit einbauen. Das heißt, spielt eine Person in der Freizeit beispielsweise mit Vorliebe Schach oder meditiert sie gerne, dann kann sie in Arbeitspausen beispielsweise Blitzschach spielen oder eine entspannende Atemübung durchführen. Dadurch wird die Arbeitsaufgabe mit natürlich (intrinsisch) belohnenden Elementen assoziiert. Im Laufe der Zeit überträgt sich die natürliche Belohnung auch auf die Arbeitsaufgabe.
3. *Konstruktive Gedankenmusterstrategien:* Sie beinhalten die *Visualisierung erfolgreicher Leistung*, *Selbstgespräch* und *Überzeugungen und Sichtweisen bewerten*. Diese Strategien liefern eine weitere Unterstützung zur konstruktiven gedanklichen Selbstbeeinflussung. Mittels der Nutzung der mentalen Vorstellungskraft stellt sich eine Person plastisch vor, wie sie ein Ziel bereits erfolgreich erreicht hat. Auf Basis der *Visualisierung erfolgreicher Leistung* steigert eine Person sowohl ihre Selbstwirksamkeit (= Glaube an die eigenen Fähigkeiten), dass sie das gesetzte Ziel tatsächlich erreichen kann als auch ihre Selbstmotivation. Um sich selbst zu motivieren und positiv zu verstärken, kann sie auch (laute und leise) *Selbstgespräche* nutzen („Das habe ich sehr gut

gelöst“, „Ich weiß einfach, dass ich das gut kann“, „Ich schaffe das“). Häufig unbemerkt und demnach unbewusst, wirken sich alt eingesessene *Überzeugungen und Sichtweisen* (Einstellungen und Gewohnheiten) hinderlich auf die Zielverfolgung aus. Eine Person kann darüber nachdenken, welche destruktiven Gedanken bislang möglicherweise hinderlich für den Erfolg waren. Destruktive Vorstellungen sollen durch konstruktive Gedanken ersetzt werden. Somit wandelt sie ein „Hindernis-Denken“ in ein „Chancen-Denken“ um.

Self-Leadership zeigt eine Vielzahl von positiven Auswirkungen auf die individuelle Leistung (z. B. Furtner et al. 2015; Lucke und Furtner 2015) und die Teamleistung (Hauschildt und Konradt 2012; Konradt et al. 2009). Auf der Teamebene benötigt es jedoch bestimmte Voraussetzungen, dass Personen mit hohen Self-Leadership-Fähigkeiten sich für die Teamleistung engagieren. Neben der Arbeitszufriedenheit (Stewart und Barrick 2000) sind dies insbesondere ein ermächtigendes Führungsverhalten (z. B. Manz und Sims 1991; Yun et al. 2006) und die organisationale Struktur. Personen mit hohen Self-Leadership-Fähigkeiten folgen dem klassischen arbeitspsychologischen Menschenbild des „Self-actualizing Man“. Diesem Menschenbild zufolge streben Menschen nach Selbstverwirklichung, Autonomie und Selbstkontrolle. Sie fühlen sich besonders in Organisationsstrukturen mit geringen Kontrollspannen und flachen Hierarchien wohl. Hier zeigen Personen mit ausgeprägten Self-Leadership-Fähigkeiten hohe Individual- und Teamleistungen. Zudem wird die Kreativität und Innovationsfähigkeit gefördert (Carmeli 2006; DiLiello und Houghton 2006). Personen mit hervorragenden Self-Leadership-Fähigkeiten streben nach einem hohen Entscheidungs- und Handlungsspielraum. Hierfür benötigt es mit Empowering Leadership ein sehr spezifisches Führungsverhalten. Die Führungskräfte teilen sich die Macht, das Wissen und die Kontrolle mit den Geführten. Sie gewähren ein großes Ausmaß an Autonomie, schenken ihren Geführten das nötige Vertrauen und verbleiben auf subtile und einfühlsame Art und Weise im Hintergrund. Dies bedeutet nicht, dass die formale Führung im Rahmen von Empowering Leadership vollkommen ersetzt werden kann oder soll. Nach dem Ansatz der Führungssubstitution von Kerr und Jermier (1978) kann Self-Leadership die formale Führung zwar temporär ersetzen, es zeigt seine Stärken insbesondere dann, wenn es Empowering Leadership ergänzt. Nach Podsakoff, MacKenzie und Bommer (1996) wirkt ein Führungssubstitut (z. B. Self-Leadership) unterstützend auf die formale Führung ein. Dies bedeutet, dass Self-Leadership und Empowering Leadership gemeinsam einen stärkeren Beitrag zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und -leistung beitragen können (vgl. Furtner et al. in Druck).



<http://www.springer.com/978-3-658-16059-3>

Empowering Leadership

Mit selbstverantwortlichen Mitarbeitern zu Innovation
und Spitzenleistungen

Furtner, M.

2017, IX, 38 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-16059-3