

---

## 2.1 Einführung

Self-Leadership ist ein *zielorientierter* und *selbstbeeinflussender Prozess* zur Steigerung der persönlichen Effektivität und Leistung. Self-Leadership grenzt sich von Leadership in dem Sinne ab, dass es sich auf die Beeinflussung von inneren (gedanklichen) Prozessen einer Person fokussiert (Inner Leadership), während sich Leadership auf die äußere Beeinflussung von anderen Personen konzentriert. Self-Leadership kann demnach kurz und bündig als *effektive Selbstbeeinflussung* (Influencing Oneself; „Yes I can“) und Leadership als *effektive Fremdbeeinflussung* (Influencing Others; „Yes we can“) definiert werden. Self-Leadership stellt nicht nur ein wichtiges Element zur Steigerung der Selbstmotivation und Leistung einer Person dar, sondern es ist eine wichtige Basis für aktives und effektives Leadership (Furtner 2012, 2016; Furtner und Baldegger 2016). Empirische Studien an über 400 Führungskräften belegen, dass Self-Leadership mit besonders aktiven und effektiven Formen des Führungsverhaltens (transformationale und transaktionale Führung) in Verbindung steht (Furtner et al. 2013). Insbesondere das Herzstück von Self-Leadership – die natürlichen Belohnungsstrategien – nimmt im Leadership-Kontext eine Schlüsselrolle ein. Die natürlichen Belohnungsstrategien können die intrinsische Motivation einer Führungskraft steigern. Intrinsisch motivierte Führungskräfte haben Spaß und Freude an ihren Führungsaufgaben, sind entspannter und nehmen sich selbst als kompetent und autonom wahr (Deci und Ryan 1987; Shamir et al. 1993). Intrinsisch motivierte Führungskräfte mit hohen Self-Leadership-Fähigkeiten vermitteln Zuversicht und positive Emotionen. Dadurch werden sie von ihren Geführten als aktive und effektive (charismatische) Führungskräfte wahrgenommen (Furtner 2016). Eine Vielzahl von empirischen

Studien des Autors belegt die positiven Beziehungen von Self-Leadership zur Persönlichkeit, zu relevanten motivationalen Konzepten und zu Leadership:

- Self-Leadership ist ein *einzigartiger Ansatz* und grenzt sich genügend von verwandten motivationalen Konzepten ab (Furtner et al. 2015)
- Self-Leadership steht mit einer *aktiven und dynamischen Persönlichkeit* (extravertiert, offen für neue Erfahrungen) in Verbindung (Furtner und Rauthmann 2010)
- Personen mit hohen Self-Leadership-Fähigkeiten werden von ihrem Umfeld als aktiv und dynamisch wahrgenommen (Furtner und Rauthmann 2013)
- Self-Leadership steht in positiver Beziehung zur *Selbstwirksamkeit* (Glaube an die eigenen Fähigkeiten) und zur *Selbstregulation* (Furtner et al. 2015). Der selbstregulatorische Prozess wird sowohl durch die Selbstzielsetzung als auch Selbstbeobachtung angeregt (Bandura 1986; Carver und Scheier 1998)
- Self-Leadership steht mit der *Leistungsmotivation* in Verbindung (Furtner und Rauthmann 2011)
- Self-Leadership steht in positiver Beziehung zur *Achtsamkeit* (Mindfulness). Demnach sind sich Personen mit hohen Self-Leadership-Fähigkeiten sowohl ihrer selbst als auch ihrer Umwelt sehr bewusst (Furtner et al. in Druck)
- Self-Leadership zeigt positive Zusammenhänge zur *sozio-emotionalen Intelligenz* (Furtner und Hiller 2013; Furtner et al. 2010). Im Führungs- und Teamkontext kann sich eine Person selbst und andere Menschen mittels positiver Emotionen effektiv beeinflussen
- Self-Leadership zeigt positive Beziehungen zum *Narzissmus* (Furtner et al. 2011), welcher wiederum mit dem Charisma in Verbindung steht (Furtner 2017c)
- Self-Leadership zeigt positive Zusammenhänge zu aktivem und effektivem (transformationale und transaktionale Führung) und negative zu inaktivem und ineffektivem Führungsverhalten (passiv-vermeidende Führung; Furtner et al. 2013)
- Führungskräfte mit hohen Self-Leadership-Fähigkeiten werden von ihren Geführten als aktiv und effektiv (charismatisch) wahrgenommen (Furtner et al. 2013)

*Weshalb werden Führungskräfte mit hohen Self-Leadership-Fähigkeiten als charismatisch wahrgenommen?* Für die charismatische Wirkung auf andere Personen sind besonders die natürlichen Belohnungsstrategien von Self-Leadership verantwortlich. Die natürlichen Belohnungsstrategien nehmen positiven Einfluss auf

die intrinsische Motivation der Führungskraft, welche eine hohe Kompetenz und Zuversicht ausstrahlt und Spaß und Freude an ihren Führungsaufgaben entwickelt. Die Führungskraft ist aktiv, dynamisch und vermittelt positive Emotionen, wobei die Geführten ihrer Führungskraft positive Führungseigenschaften (z. B. aktiv, charismatisch und offen) zuschreiben. In einem ersten Schritt entfacht die Führungskraft in sich selbst eine Art „inneres Feuer“ (z. B. Spaß und Freude am Beeinflussungsprozess), welches sich dann rasch auf das Umfeld (z. B. Geführte, Kunden) ausbreitet und emotional ansteckend wirkt (Furtner 2016).

Effektives Leadership zeigt positive Beziehungen zum aktiven und handlungsorientierten Aspekt der Selbstregulation (Locomotion; Furtner und Sachse 2017). Locomotion steht wiederum mit einem höheren Aktivierungs- und Aktivitätsgrad in Verbindung („Just doing it“). Bass (1985) sowie Bass und Avolio (1995) haben in ihrem Full Range Leadership-Modell bereits relativ früh erkannt, dass der Aktivitätsgrad einer Führungskraft eine wichtige Rolle im Führungsprozess einnimmt. Das allgemeine Aktivierungsniveau (Arousal<sup>1</sup>) einer charismatischen Führungskraft kann emotional ansteckend sein und sich positiv auf das Arousal der Geführten auswirken. Der Aktivierungsgrad einer Führungskraft alleine ist jedoch noch nicht ausreichend, um die Geführten in eine positive Richtung zu beeinflussen. Charismatische Führungskräfte verstehen es, ihre hohe Aktivierung mit positiven Emotionen (z. B. Spaß und Freude) zu kombinieren und diese auf die Geführten zu übertragen. Die Geführten verfügen dadurch über ein höheres allgemeines Aktivierungsniveau und positivere Emotionen (Erez et al. 2008). Dies wiederum beeinflusst das Verhalten der Geführten. Die emotionalen Ausdrücke der Führungskraft können auf zwei Arten das Verhalten der Geführten beeinflussen (Van Kleef 2009; Van Kleef et al. 2009):

1. Die emotionalen Ausdrücke der Führungskraft vermitteln Informationen über die Situation (*situations- und aufgabenbezogene emotionale Beeinflussung*)
2. Die emotionalen Ausdrücke der Führungskraft beeinflussen direkt die Emotionen der Geführten und erhöhen zugleich die positive Anziehungskraft der Geführten zu ihrer Führungskraft (*personenbezogene emotionale Beeinflussung*)

---

<sup>1</sup>Arousal repräsentiert das allgemeine Aktivierungsniveau eines Organismus (Grad der Wachheit, Aktivierung und Aufmerksamkeit). Die Kombination aus einer erhöhten motivationalen Aktivierung (Arousal) und (positiven oder negativen) Emotionen bewirkt, dass Führungskräfte ihre Geführten emotional anstecken können. Das heißt, die Geführten übernehmen die Emotionen und das damit verbundene Arousal von ihrer Führungskraft (Erez et al. 2008; Van Kleef 2009).

Charismatische Führungskräfte nutzen die situative Komponente (z. B. eine aktuelle Krisen- oder Veränderungssituation) und versuchen die Emotionen der Geführten in eine positive Richtung zu lenken. Dieser Prozess wird von einer aktiven und effektiven Führungskraft begleitet, welche wiederum die Motivation der Geführten positiv beeinflusst. Die natürlichen Belohnungsstrategien nehmen positiven Einfluss auf die intrinsische Motivation der Führungskraft, welche positive Auswirkungen auf die Geführten zeigt. Furtner und Sachse (2017) konnten belegen, dass besonders der handlungsorientierte Aspekt der menschlichen Selbstregulation (Locomotion) in positiver Beziehung zur charismatischen und transformationalen Führung steht. Der aktive und dynamische Aspekt von Self-Leadership ist jedoch nicht nur für Führungskräfte relevant, sondern generell für alle Personen, welche sowohl in beruflicher als auch privater Hinsicht ihre persönliche Effektivität und Leistung steigern wollen.

---

### Natürliche Belohnungsstrategien

#### *Beispiel 1: Natürliche Belohnungsstrategien zur Steigerung der intrinsischen Motivation*

Sabine arbeitet in der Küche einer großen Fast-Food-Kette. Nach einer anfänglichen Begeisterung fokussiert sie sich zunehmend auf die negativen Aspekte ihrer Arbeit (z. B. schlechte Bezahlung, Schichtdienst). Mittels eines Self-Leadership-Trainings kann sie versuchen, sich wiederum neu für ihre Tätigkeit zu motivieren. In einem ersten Schritt versucht sie, ihre Gedanken auf die positiven Aspekte ihrer Arbeitstätigkeit auszurichten (z. B. zufriedene und glückliche Kunden). In einem zweiten Schritt baut sie intrinsisch belohnende Aspekte in ihre Arbeitstätigkeit mit ein. Beispielsweise denkt sie während ihrer Arbeit an schöne und persönlich motivierende Aspekte (z. B. Lieblingsbeschäftigung in der Freizeit). In einem dritten Schritt nutzt sie die mentale Vorstellungskraft und zeichnet ein positives Bild von sich selbst und der Zukunft. Dies kann auf den aktuellen Arbeitgeber bezogen sein (z. B. Aufstieg zur Restaurantleiterin) oder auf einen möglichen Berufswechsel.

#### *Beispiel 2: Natürliche Belohnungsstrategien zur Steigerung des Charismas bei Führungskräften*

Michael ist Forschungs- und Entwicklungsleiter eines mittelständischen Unternehmens. In seinem Führungsalltag bemerkt er, dass er mit seinem kontrollierenden Führungsstil an Grenzen stößt. Für Michael ist die Führungsposition zwar mit einigen Annehmlichkeiten verbunden (z. B. höherer Status, mehr Gehalt), aber auch mit viel Verantwortung. Seine Führungsrolle sieht er als notwendige Pflicht. Mittels eines individuellen Self-Leadership-Coaching lernt Michael, wie er seine Gedanken positiv auf die Führungsaufgabe aus-

richten kann. Er versucht seine Einstellung zu verändern und fokussiert sich auf die positiven Aspekte von Führung. Zudem baut er intrinsisch belohnende Aspekte in die Führungsaufgabe mit ein (z. B. Entspannungsübungen in der Arbeitspause). Er nutzt seine mentale Vorstellungskraft, um seine Führungsmotivation zu steigern. Michael lernt, wie er in sich selbst positive Emotionen (z. B. Spaß und Freude) erzeugen kann. Dadurch kann er glaubwürdig Visionen vermitteln, welche seine Mitarbeiter inspirieren und motivieren. Michaels neue Begeisterung und positive Energie überträgt sich auf seine Mitarbeiter.

---

## 2.2 Ursprung, Kritik und Weiterentwicklung

Self-Leadership entstammt aus dem Selbstmanagement-Ansatz (Manz und Sims 1980), welcher sich wiederum auf die klinische Selbstkontrolltheorie bezieht (z. B. Cautela 1969). Erstmals größere Aufmerksamkeit erhielt Self-Leadership durch die Pionierarbeit von Charles C. Manz (1986). Als zentrale konzeptionelle Basis für die Beschreibung von Self-Leadership diente für Manz die sozial-kognitive Lerntheorie von Bandura (1986). Bislang wurden in der Literatur drei zentrale Self-Leadership-Strategiedimensionen beschrieben (Furtner 2012; Manz 1986; Neck und Houghton 2006):

1. *Verhaltensfokussierte Strategien* (Selbstzielsetzung, Selbstbeobachtung, Selbstbelohnung, Selbstbestrafung, Selbsterinnerung)
2. *Natürliche Belohnungsstrategien*
3. *Konstruktive Gedankenmusterstrategien* (Erfolgreiche Leistungen imaginieren, Selbstgespräch, Überzeugungen und Sichtweisen bewerten)

Obwohl Self-Leadership sowohl in der wissenschaftlichen Forschung (Furtner et al. 2013; Neck und Houghton 2006), bei Praktikern (z. B. Dee Hock, VISA-Gründer) als auch in den Medien (Blanchard 2017) auf hohes Interesse stößt, war es in den letzten 30 Jahren einigen Kritikpunkten ausgesetzt:

1. Self-Leadership würde sich nur unklar von verwandten motivationalen Konzepten (z. B. Selbstregulation, Leistungsmotivation) abgrenzen (Guzzo 1998)
2. Bei Self-Leadership könne es sich möglicherweise um eine stabile Persönlichkeitsdimension handeln, welche nicht trainiert und entwickelt werden kann (Markham und Markham 1995)
3. Self-Leadership könne sich nicht als eigenständiges Konzept positionieren (Neck und Houghton 2006)

4. Self-Leadership sei nur wenig empirisch erforscht (Neck und Houghton 2006)
5. Die Messung von Self-Leadership zeige noch einige Schwächen auf (Furtner und Rauthmann 2010, 2011; Furtner et al. 2010, 2011, 2013, 2015; Konradt et al. 2009)

*Weiterentwicklung von Self-Leadership:* Obwohl wissenschaftliche Studien der vergangenen Jahre belegen, dass es sich bei Self-Leadership um ein einzigartiges Konzept handelt (z. B. Furtner et al. 2015; Neck et al. 2017), kann die Weiterentwicklung der Self-Leadership-Konzeption möglichen Kritikpunkten entgegenwirken und sowohl die Erforschung als auch die praktische Anwendung fördern. Demnach werden im vorliegenden Buch primär zwei Ziele verfolgt:

1. Weiterentwicklung von Self-Leadership als *fähigkeitsbasiertes* Konzept, welches trainiert und entwickelt werden kann
2. Entwicklung eines validen und reliablen Self-Leadership-Fragebogens mit einer hohen Messqualität

Bezogen auf die oben genannten Ziele wurden auf Basis einer umfangreichen Analyse der Self-Leadership-Literatur kognitive, motivationale, emotionale, verhaltensorientierte und soziale Aspekte von Self-Leadership berücksichtigt. Hieraus konnten die nachfolgenden neun Self-Leadership-Fähigkeiten extrahiert und drei zentralen Strategiedimensionen zugeordnet werden:

1. *Kognitionsbasierte Strategien* (Selbstbeobachtung, strategische Selbstzielsetzung, Selbstverbalisierung, Selbsterinnerung)
2. *Natürliche Belohnungsstrategien* (Positiver Fokus, Intrinsifizierung, Erfolgsvisualisierung)
3. *Soziale Self-Leadership-Strategien* (Gruppenoptimierung, Leistungsbezugnahme)

Im Vergleich zur ursprünglichen Konzeption von Self-Leadership (Houghton und Neck 2002; Manz 1986; Neck und Houghton 2006) zeigt sich, dass die weiterentwickelten kognitionsbasierten Strategien eine Kombination aus den ursprünglichen verhaltensfokussierten Strategien und den konstruktiven Gedankenmusterstrategien darstellen. Die kognitionsbasierten Strategien enthalten die Selbstbeobachtung, die strategische Selbstzielsetzung, die Selbstverbalisierung und die Selbsterinnerung. Die natürlichen Belohnungsstrategien, welche das Kernelement von Self-Leadership darstellen (Furtner et al. 2013; Manz 1986), wurden bislang relativ unklar beschrieben (Andreßen und Konradt 2007; Houghton

und Neck 2002). Deshalb wurde bei der Weiterentwicklung von Self-Leadership ein besonderer Schwerpunkt auf die natürlichen Belohnungsstrategien (positiver Fokus, Intrinsifizierung) gelegt, welche die intrinsische Motivation positiv beeinflussen. Zudem wurde mit der Erfolgsvisualisierung eine weitere Dimension integriert, welche ursprünglich bei den konstruktiven Gedankenmusterstrategien (Erfolgreiche Leistungen imaginieren) enthalten war.

Der leistungsbezogene soziale Einfluss von Self-Leadership wurde bislang vernachlässigt, obwohl er im interkulturellen Kontext (Ho und Nesbit 2009; Neubert und Wu 2006), im Gruppen- und Teamkontext (z. B. Furtner und Baldegger 2016) und im Führungskontext (Furtner et al. 2013) eine wichtige Rolle einnimmt. Die sozialen Self-Leadership-Strategien beinhalten mit der Gruppenoptimierung eine Leadership-Komponente von Self-Leadership. Hierbei versuchen Personen mit hohen Self-Leadership-Fähigkeiten das Leistungsverhalten ihrer Gruppenmitglieder positiv zu beeinflussen. Sie wirken als positives Rollenmodell auf ihr Umfeld ein. Die zweite soziale Self-Leadership-Strategie beinhaltet die Leistungsbezugnahme: Leistungsmotivierte Personen vergleichen ihr aktuelles Leistungsniveau mit den Leistungen von anderen Personen. Dadurch können sie ihre persönliche Leistung fortlaufend verbessern. Person und Umwelt beeinflussen sich gegenseitig (Bandura 1986). Die Leistungsbezugnahme dient als persönliches Feedback-System zur fortlaufenden Leistungsoptimierung.

Zusammengefasst zeigt die Weiterentwicklung von Self-Leadership folgende Vorzüge:

- Klares Verständnis von Self-Leadership und deutliche Abgrenzung von verwandten Konzepten der Motivation und Selbstregulation
- Entwicklung eines eindeutig fähigkeitsbasierten Self-Leadership-Ansatzes, welcher trainiert und entwickelt werden kann
- Entwicklung eines neuen Self-Leadership-Fragebogens zur zuverlässigen und gültigen Messung von Self-Leadership
- Exaktere Beschreibung des wichtigsten Kernmerkmals von Self-Leadership, den natürlichen Belohnungsstrategien zur Steigerung der intrinsischen Motivation und Leistung
- Berücksichtigung von leistungsbezogenen sozialen Self-Leadership-Strategien



<http://www.springer.com/978-3-658-19140-5>

Self-Leadership

Basics

Furtner, M.R.

2017, IX, 49 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-19140-5