

Bianca Butzmann

**Eignungs- und kompetenzspezifische Bedingungen  
und Erfolgsindikatoren von Führung durch  
Selbstführung**

Vom Promotionsausschuss des Fachbereichs Psychologie der Universität Koblenz-Landau zur Verleihung des akademischen Grades Doktor der Philosophie (Dr. phil.) genehmigte Dissertation.

Datum der Disputation: 15. Juli 2011

Vorsitzender des Promotionsausschusses: Prof. Dr. Reinhold S. Jäger

Erstgutachter: Prof. Dr. Günter F. Müller

Zweitgutachter: Prof. Dr. Ottmar L. Braun

# Inhaltsverzeichnis

<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>Danksagung .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Theoretischer Hintergrund .....</b>	<b>4</b>
2.1 Das Konzept Selbstführung.....	4
2.1.1 Menschenbild .....	5
2.1.2 Abgrenzung zu Selbst- und Zeitmanagement .....	5
2.1.3 Dimensionen kompetenter Selbstführung .....	6
2.1.4 Arbeitspsychologisch relevante Korrelate .....	15
2.2 Führung durch Selbstführung.....	17
2.2.1 Abgrenzung zu anderen Führungstheorien .....	17
2.2.2 Parallele Führungsansätze.....	20
2.2.3 Besonderheiten.....	23
2.2.4 Selbstführungsrelevante strukturelle Rahmenbedingungen.....	25
2.2.5 Grenzen .....	27
2.3 Unternehmerisches Verhalten .....	30
2.3.1 Unternehmerische Eignungspotentiale.....	30
2.3.2 Selbstständigkeitsrelevante Kernkompetenzen.....	35
2.3.3 Erfolgsindikatoren.....	36
2.4 Forschungsmodell und Hypothesen .....	38

---

<b>3</b>	<b>Methodisches Vorgehen.....</b>	<b>42</b>
3.1	Messinstrumente .....	42
3.1.1	Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potentiale.....	42
3.1.2	Fragebogen zur Erfassung der Selbstföhrungskompetenz.....	46
3.1.3	Fragebogen zur Erfassung des AusmaÖes an Föhrung durch Selbstföhrung .....	49
3.1.4	Messung des Erfolgs .....	54
3.1.5	Zusätzliche Daten.....	55
3.2	Untersuchungsdurchföhrung .....	56
3.3	Stichprobe .....	58
3.4	Angewandte statistische Verfahren.....	60
3.4.1	Pfadanalyse .....	60
3.4.2	Mediationsanalyse.....	62
<b>4</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>64</b>
4.1	Deskriptive Analyse und Interkorrelationen der Skalen .....	64
4.2	Überprüfung des Gesamtmodells.....	68
4.3	Überprüfung der Hypothesen.....	71
4.3.1	Überprüfung der Zusammenhangshypothesen.....	71
4.3.2	Überprüfung der Mediationshypothesen.....	72
4.4	Explorative Modelltestung.....	81
4.5	Untersuchung der zusätzlichen Fragestellungen.....	84
<b>5</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>91</b>
5.1	Diskussion der Ergebnisse .....	91
5.1.1	Diskussion der Ergebnisse zum Forschungsmodell und zu den Hypothesen.....	92

---

5.1.2	Diskussion des explorativen Modells.....	96
5.1.3	Diskussion der zusätzlichen Fragestellungen.....	98
5.2	Diskussion des methodischen Vorgehens .....	101
5.2.1	Diskussion der Messinstrumente.....	101
5.2.2	Diskussion der Untersuchungsdurchführung und Stichprobe.....	104
5.3	Zukünftiger Forschungsbedarf .....	106
5.4	Praktische Implikationen.....	111
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>114</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>115</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>126</b>
Anhang A	Fragebögen .....	126
Anhang B	Items des F-DUP <sup>N</sup> mit niedriger Trennschärfe.....	144
Anhang C	Faktorenanalysen zu Führung durch Selbstführung .....	147
Anhang C1	Faktorenanalyse zu den Selbstbeschreibungsdaten.....	147
Anhang C2	Faktorenanalyse zu den Fremdbeschreibungsdaten.....	148
Anhang D	Ergebnisse der Häufigkeitsauszählung .....	149
	<b>Eidesstattliche Erklärung.....</b>	<b>150</b>
	<b>Lebenslauf.....</b>	<b>151</b>

## Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1.</i>	Beispiel-Items der verwendeten Subtests des F-DUP <sup>N</sup> .....	45
<i>Tabelle 5.</i>	Cronbachs-Alpha-Werte der Subskalen und Gesamtskalen des FFdSf .....	53
<i>Tabelle 6.</i>	Item 4 der Skala Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung .....	53
<i>Tabelle 7.</i>	Mittelwert, Standardabweichung und möglicher Wertebereich aller Skalen ( $N = 102$ ).....	65
<i>Tabelle 8.</i>	Interkorrelationen der Skalen ( $N = 102$ ).....	67
<i>Tabelle 9.</i>	Fit-Indizes des Gesamtmodells.....	70
<i>Tabelle 10.</i>	Standardisierte Pfadkoeffizienten zwischen den Selbstführungsfoki und den subjektiven und objektiven Erfolgsindikatoren .....	71
<i>Tabelle 11.</i>	Standardisierte Pfadkoeffizienten zwischen dem unternehmerischen Eignungspotential und den subjektiven Erfolgsindikatoren.....	72
<i>Tabelle 12.</i>	Standardisierte Pfadkoeffizienten zwischen dem unternehmerischen Eignungspotential und den Skalen zu Führung durch Selbstführung .....	73
<i>Tabelle 13.</i>	Pfadkoeffizienten zwischen den Selbstführungsfoki und den Führung-durch-Selbstführungsskalen.....	74
<i>Tabelle 15.</i>	Die als am wichtigsten eingestuften Items des FFdSF.....	85
<i>Tabelle 16.</i>	Antwortkategorien der Frage nach geschätzten Verhaltensweisen	87
<i>Tabelle 17.</i>	Antwortkategorien der Frage nach erfolgsrelevanten Verhaltensweisen.....	89

## Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1.* Grafische Darstellung des Gesamtmodells..... 41
- Abbildung 3.* Standardisierte Pfadkoeffizienten der Mediationsanalyse zum Zusammenhang zwischen dem *behavioral focus* und der Arbeitszufriedenheit, Mediator: Coaching & kommunikative Unterstützung;  $p^{**} < .01$ ..... 76
- Abbildung 4.* Standardisierte Pfadkoeffizienten der Mediationsanalyse zum Zusammenhang zwischen dem *constructive thought focus* und der Arbeitszufriedenheit, Mediator: Coaching & kommunikative Unterstützung;  $p^{**} < .01$ ..... 76
- Abbildung 5.* Standardisierte Pfadkoeffizienten der Mediationsanalyse zum Zusammenhang zwischen dem *natural reward focus* und der Arbeitszufriedenheit, Mediator: Coaching & kommunikative Unterstützung;  $p^{**} < .01$ ..... 77
- Abbildung 6.* Standardisierte Pfadkoeffizienten der Mediationsanalyse zum Zusammenhang zwischen dem *vitality focus* und der Arbeitszufriedenheit, Mediator: Coaching & kommunikative Unterstützung;  $p^{**} < .01$ ..... 77
- Abbildung 7.* Standardisierte Pfadkoeffizienten der Mediationsanalyse zum Zusammenhang zwischen dem *behavioral focus* und dem Wohlbefinden, Mediator: Coaching & kommunikative Unterstützung;  $p^{**} < .01$ ..... 78
- Abbildung 8.* Standardisierte Pfadkoeffizienten der Mediationsanalyse zum Zusammenhang zwischen dem *constructive thought focus* und dem Wohlbefinden, Mediator: Coaching & kommunikative Unterstützung;  $p^{**} < .01$ ..... 79
- Abbildung 9.* Standardisierte Pfadkoeffizienten der Mediationsanalyse zum Zusammenhang zwischen dem *vitality focus* und dem

---

Wohlbefinden, Mediator: Coaching & kommunikative Unterstützung; $p^{**} < .01$ .....	79
<i>Abbildung 10.</i> Standardisierte Pfadkoeffizienten des explorativen Modells; $p^* < .05, p^{**} < .01$ .....	82

---

# Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich ganz herzlich bei all denen bedanken, die zum Gelingen dieser Arbeit beitrugen.

Mein besonderer Dank gilt meinem Betreuer Prof. Dr. Günter F. Müller, der mich mit hilfreichen Anregungen unterstützte und als Ansprechpartner jederzeit zur Verfügung stand.

Ganz herzlich bedanke ich mich auch bei all jenen Personen, die mir bei dem schwierigen Unterfangen, geeignete Studienteilnehmer zu rekrutieren, halfen, und die damit maßgeblich zum Gelingen dieser Arbeit beitrugen.

Auch danke ich der TWT GmbH, die mir mit ihrem Entgegenkommen und einem flexiblen Arbeitszeitenmodell die berufsbegleitende Fertigstellung der Dissertation ermöglichte.

Besonderen Dank gebührt des Weiteren den an dieser Studie teilnehmenden Unternehmen und ihren Mitarbeitern, ohne die vorliegende Untersuchung nicht möglich gewesen wäre.

Bärbel und Klaus danke ich ganz herzlich für ihr Interesse an dieser Arbeit und das aufmerksame Korrekturlesen.

Danke sage ich auch meinen Eltern für ihre emotionale und finanzielle Unterstützung, die es mir ermöglichte, die Dissertation in Angriff zu nehmen.

Nicht zuletzt möchte ich mich auch noch ganz herzlich bei meinem Freund Björn bedanken, der mich durch alle Höhen und Tiefen der Dissertation begleitete und mir mit wichtigen Anregungen und Impulsen zur Seite stand.

# 1 Einleitung

Der Begriff *Führung* bezeichnet allgemein einen Prozess der Einflussnahme, welcher zumeist von einer oder mehreren Personen auf andere ausgeübt wird (vgl. Neck & Manz, 2010). Im klassischen Sinne zeichnet sich eine Führungskraft dadurch aus, dass sie entweder die Macht und Autorität oder das nötige Charisma besitzt, um anderen Befehle zu erteilen. Hohen Führungspersönlichkeiten haftet oftmals auch etwas „Heldenhaftes“ an, da ihnen die Fähigkeit zugeschrieben wird, durch ihre starke Persönlichkeit und Inspirationskraft andere für notwendige umfassende Veränderungen in Organisationen gewinnen zu können (vgl. Manz & Sims, 2001, 2007). Im Zuge des beginnenden 21. Jahrhunderts, das sich durch den Übergang vom Industrie- zum Informationszeitalter auszeichnet, stellt sich jedoch die Frage, ob diese Auffassung von Führung noch angebracht ist.

Kennzeichnend für die moderne Arbeitswelt des 21. Jahrhundert ist ein globaler Wettbewerb, ein schneller technologischer Wandel, häufige Modifikationen von Arbeitsprozessen und Aufgabenanforderungen sowie komplexer werdende und wechselnde Rollenerwartungen. Diese Veränderungen machen sich auch in den Organisationsstrukturen bemerkbar. Es kommt zu einer Abflachung von Hierarchien und einer vermehrten Verbreitung von Netzwerkorganisationen, die schnelle und flexible Reaktionen auf sich verändernde Marktbedingungen erlauben, sowie zu einer zunehmenden Dezentralisierung teilautonomer Teams (vgl. Manz & Sims, 2001, 2007). Diese veränderten Bedingungen haben direkte Auswirkungen auf den arbeitenden Menschen. Um den Anforderungen heutiger Organisationsstrukturen gerecht werden zu können, müssen sich Mitarbeiter durch eine hohe Mobilität und Flexibilität und eine ausgeprägte Anpassungsfähigkeit sowie durch die Bereitschaft, sich eigenständig neues Wissen und Fertigkeiten anzueignen, auszeichnen. Von zentraler Bedeutung ist darüber hinaus die Übernahme von Eigenverantwortung und die selbstständige Kontrolle eigener Arbeitstätigkeiten sowie individuelle Initiative (vgl. Manz & Sims, 2001, 2007). Der arbeitende Mensch muss heutzutage mehr als jemals zuvor seine berufliche Entwicklung

selbstständig organisieren. Antworten auf die Frage, wie Organisationsmitglieder diese Herausforderung erfolgreich bewältigen können, bietet das Konzept der Selbstführung. Im Mittelpunkt des Selbstführungsansatzes steht die Annahme, dass durch den Einsatz sogenannter Selbstführungsstrategien selbstinitiiertes und selbstgesteuertes Arbeitsverhalten optimiert werden kann. Laut Manz und Sims (2001, 2007) wäre ein für das 21. Jahrhundert adäquater Führungsstil demnach ein solcher, der Mitarbeiter dabei unterstützt, sich selbst zu führen. Dieser Führungsansatz wird als *Führung durch Selbstführung*, bzw. in der amerikanischen Originalterminologie als *SuperLeadership* bezeichnet und beginnt damit, dass sich Führungskräfte zunächst selbst führen und so ihren Mitarbeitern als Vorbild dienen. Primär zeichnet sich dieser Führungsstil durch *Empowerment* aus, eine flächendeckende Verteilung von Verantwortung und Macht (vgl. Manz & Sims, 2001, 2007). Mitarbeiter sollen so in die Lage versetzt werden, Aufgaben selbstständig und eigenverantwortlich zu bearbeiten.

Allerdings wurde Führung durch Selbstführung bislang empirisch nur ansatzweise untersucht (vgl. Butzmann, 2008; Jilg, 2010). Zudem wurde in diesen Untersuchungen ein selbstführungsrelevantes Führungsverhalten in nur sehr geringem Ausmaß beobachtet. Hierdurch wird deutlich, dass Führung durch Selbstführung einen in der Praxis bislang deutlich unterrepräsentierten Führungsstil darstellt und ein erheblicher Bedarf an Training und Förderung in diesem Bereich besteht. In diesem Zusammenhang wären Kenntnisse darüber von Vorteil, welcher Personenkreis sich besonders für eine Förderung eignet, beziehungsweise welche Persönlichkeitseigenschaften und Handlungskompetenzen den Erfolg eines solchen Trainings begünstigen. Ein Erkenntnisgewinn in diesem Bereich ist Ziel der vorliegenden Untersuchung. Da Führung durch Selbstführung kompetente Selbstführung seitens der Führungskraft voraussetzt, wird auf kompetenzspezifischer Seite die individuelle Selbstführungskompetenz untersucht. Hinweise, auf mögliche, den Erwerb von Führung durch Selbstführung begünstigende Eigenschaften liefern Studien zum unternehmerischen Verhalten (vgl. Müller, 2005b; Roux, 2007). In diesen wurden Bezüge zwischen sogenannten unternehmerischen Eignungspotentialen und der Selbstführungskompetenz gefunden, weshalb in dieser Arbeit

angenommen wird, dass diese Eignungspotentiale auch zu Führung durch Selbstführung, vermittelt durch die individuelle Selbstführungskompetenz, einen positiven Bezug aufweisen.

Diesbezügliche Untersuchungsmöglichkeiten werden allerdings gerade durch die geringe Auftretenswahrscheinlichkeit von Führung durch Selbstführung begrenzt. Untersuchungsgegenstand in den genannten Studien von Butzmann (2008) und Jilg (2010) war das Führungsverhalten abhängig beschäftigter Personen. Das hierbei gefundene geringe Ausmaß an Führung durch Selbstführung wurde auf nicht in ausreichendem Maße selbstführungsgerecht gestaltete Organisationsstrukturen und -kulturen zurückgeführt. Daher wird in vorliegender Arbeit eine Stichprobe von beruflich selbstständigen Personen untersucht, da dieser Personenkreis in geringerem Ausmaß als abhängig beschäftigte Personen von außen vorgegebenen Strukturen und Rahmenbedingungen unterliegt und somit über einen größeren Verhaltens- und Entscheidungsspielraum verfügt (vgl. Müller, 2000), weshalb in diesem Personenkreis mit einer breiteren Streuung von Führung durch Selbstführung gerechnet werden kann. Für eine flächendeckende Verbreitung einer selbstführungsgerechten Führungskultur wäre es allerdings wichtig, zukünftig im Rahmen von Organisationsentwicklungsmaßnahmen auch in größeren Organisationen selbstführungsrelevante Veränderungen struktureller und kultureller Gegebenheiten verstärkt anzustoßen. Hierzu möchte vorliegende Arbeit durch die empirische Fundierung der Relevanz einer selbstführungsgerechten Führungskultur ebenfalls einen Beitrag leisten. Es soll gezeigt werden, dass sich ein selbstführungsrelevantes Führungsverhalten sowohl auf objektive, d.h. ökonomische Erfolgsindikatoren, als auch auf den subjektiv empfundenen Unternehmenserfolg, erfassbar am Wohlbefinden und der Zufriedenheit bei der Arbeit, positiv auswirkt.

## 2 Theoretischer Hintergrund

Wie im vorherigen Abschnitt erläutert, wird in dieser Arbeit die Bedeutung von Führung durch Selbstführung im Zusammenhang zwischen der persönlichkeits- und kompetenzspezifischen Eignung einerseits und dem unternehmerischen Erfolg andererseits untersucht. Der Eignung für ein selbstführungsrelevantes Führungsverhalten werden bestimmte Persönlichkeitseigenschaften, sogenannte unternehmerische Eignungspotentiale, sowie die Kompetenz, sich selbst führen zu können, zugrunde gelegt. Daher werden in diesem Kapitel zunächst ausführlich das Konzept der Selbstführung sowie der auf dieser Kompetenz basierende Führungsansatz Führung durch Selbstführung dargestellt. Anschließend werden erfolgsrelevante unternehmerische Eigenschafts- und Kompetenzmerkmale sowie Indikatoren des Unternehmenserfolgs aufgezeigt. Das Kapitel endet mit den aus den dargestellten theoretischen Erkenntnissen und Überlegungen abgeleiteten Hypothesen sowie dem hierzu aufgestellten Forschungsmodell.

### 2.1 Das Konzept Selbstführung

Selbstführung ist ein Prozess, der sich *in* Personen abspielt und mit dem die Person darauf abzielt, eine stimmige, individuelle und soziale Identität zu entwickeln. Geführt werden psychische Potentiale und Ressourcen – „innere Mitarbeiter“ –, die bewusst und absichtsvoll aktiviert und genutzt werden können, um persönlich wichtige Ziele häufig schneller und mit besseren Resultaten erreichen zu können (Müller 2005a, 2006a; Müller, Haferburg & Horbach, 2006; Müller & Braun, 2009). Hierbei kommen Selbstführungsstrategien zum Einsatz, die auf Kenntnissen über lern-, motivations- und kognitionspsychologischen Gesetzmäßigkeiten sowie emotionalen und volitionalen Prozessen basieren (vgl. Müller 2003, 2006b; Müller & Braun, 2009; Schiefelbusch, 2007). In diesem Abschnitt soll das Selbstführungskonzept näher erläutert werden. Dabei wird auf das diesem Konzept zugrunde liegende Menschenbild eingegangen und eine Abgrenzung zu Selbst- und Zeitmanagement, zwei verwandten Konzepten von Selbstführung, vorge-

nommen. Anschließend werden die Strategiebereiche kompetenter Selbstführung und ihre Implikationen für ein entsprechendes Führungsverhalten erläutert, bevor abschließend arbeitspsychologisch relevante Korrelate von Selbstführung dargestellt werden.

### 2.1.1 Menschenbild

Das dem Selbstführungsansatz zugrunde liegende Menschenbild knüpft an humanistische Vorstellungen an, nach denen der Mensch von sich aus nach Selbstverwirklichung, Sinnfindung, Autonomie und Ganzheit strebt (Fisseni, 1998). In diesem Zusammenhang wird der arbeitende Mensch als *complex man*, eine Person mit vielfältigen Eigenschaften, Bedürfnissen und Fähigkeiten gesehen. Es wird angenommen, dass der arbeitende Mensch auch nach beruflicher Weiterentwicklung strebt und möglichst vielseitig gefordert werden möchte. Aufgrund der zunehmenden Anforderungen, die die Arbeitswelt des beginnenden 21. Jahrhunderts an den Menschen stellt (vgl. Kapitel 1), wurde eine Erweiterung dieser Vorstellung vorgenommen. Von beruflichen Menschen wird heutzutage nicht nur eine fundierte fachliche Qualifikation erwartet, sondern auch die Fähigkeit und Bereitschaft, ihr berufliches Leben selbstständig und eigeninitiativ zu organisieren, Verantwortung zu übernehmen und mobil und flexibel zu sein, was ein erhöhtes Maß an beruflichen Selbststeuerungsprozessen erfordert. Die Besonderheiten der heutigen Zeit wurden in der Bezeichnung *self organizing (wo)man* zusammengefasst (Müller, 1988/89). Selbstführung stellt eine zentrale Selbststeuerungskompetenz des(der) *self organizing (wo)man* dar, da sie eine verbesserte Nutzung und Entwicklung eigener Fähigkeiten und die Verfolgung persönlich relevanter Ziele ermöglicht (Müller, 2003; Müller & Braun, 2009).

### 2.1.2 Abgrenzung zu Selbst- und Zeitmanagement

Der Begriff Selbstführung wird in der Literatur zum Teil synonym zu anderen Selbststeuerungsaktivitäten verwendet, insbesondere zu Selbst- und Zeitmanagement. Eine konzeptionelle Abgrenzung dieser Begriffe erscheint jedoch ange-

bracht (vgl. Müller & Braun, 2009; Müller & Wiese, 2010), weshalb in dieser Arbeit eine terminologische Präzisierung vorgenommen und so die Eigenständigkeit des Konstrukts Selbstführung herausgearbeitet wird.

Berufliches Selbstmanagement beinhaltet den Gedanken, dass eigenständiges Denken und Handeln innerhalb vorgegebener Aufgaben und Leistungszielen möglich ist (vgl. Müller, 2003). Der Begriff Management bezeichnet konkrete Verhaltensweisen am Arbeitsplatz, mit denen Organisationen effizient den für sie wichtigen Zielen näher gebracht werden können. Selbstmanagement kann somit als die Summe von Aktivitäten definiert werden, die Personen dazu verhelfen, neben der Bewältigung von Arbeitsanforderungen auch tätigkeitsrelevante psychische Prozesse bewusster zu steuern. In Publikationen wird Selbstmanagement häufig mit Zeitmanagement gleichgesetzt (Hovestädt, 1997, zit. nach Müller, 2003). Zeitmanagement befasst sich jedoch hauptsächlich mit Strategien, die den wirksamen Umgang mit Terminanforderungen verbessern, und kann somit lediglich als *eine* Facette des Selbstmanagement betrachtet werden (vgl. Müller, 2003). Selbstführung ist ein breiteres Konzept als Selbstmanagement, da sie nicht nur eigenständiges Denken und Handeln innerhalb bestimmter vorgegebener Arbeitsaufgaben, sondern auch die eigenständige Definition von persönlich relevanten Zielen umfasst. Eigene Lebens- und Arbeitsziele unterscheiden sich von vorgegebenen Leistungszielen darin, dass sie in erheblichem Maße intrinsisch motivierend wirken (vgl. Ryan & Deci, 2000). Personen verfolgen persönlich relevante Ziele mit großem Engagement und Ich-Beteiligung. Erfolgreiche Verhaltensweisen wirken wie „natürliche“ Verstärker und häufig werden Tätigkeiten im Rahmen dieser selbst bestimmten Ziele so empfunden, dass Personen meinen, in ihnen „aufgehen“ zu können (vgl. Csikszentmihalyi, 1996).

### 2.1.3 Dimensionen kompetenter Selbstführung

In diesem Abschnitt werden die der Selbstführung zugrunde liegenden Strategien dargestellt. Wie im vorherigen Abschnitt ausgeführt, zielen diese auf ein schnelles, erfolgreiches und insbesondere auch intrinsisch motiviertes Erreichen wichti-

ger Ziele ab. Strategien zur Bewältigung damit einhergehender Lern- und Anpassungsleistungen basieren auf der *sozial-kognitiven Lerntheorie* von Bandura (1979). Eine weitere theoretische Basis bildet die *kognitive Bewertungstheorie* von Deci & Ryan (1985). Aus dieser Theorie wurden Strategien abgeleitet, wie Tätigkeiten mit einem natürlich belohnenden Charakter versehen werden können.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass sich die Verhaltensstrategien kompetenter Selbstführung vier allgemeinen Dimensionen zuordnen lassen (vgl. Houghton & Neck, 2002; Müller, 2003, 2004b, 2006b; Müller, Georgianna & Roux, 2010; Prussia, Anderson & Manz, 1998; Schiefelbusch, 2007): Selbstführung mit *behavioral focus*, Selbstführung mit *natural reward focus*, Selbstführung mit *constructive thought focus* und Selbstführung mit *vitality focus*. Müller (2003, 2004b) und Müller & Braun (2009) fassen die Forschungsergebnisse zur Dimensionalität von Selbstführung, ergänzt durch theoretische Überlegungen zur sozialen Kognition und Emotion, in einem integrativen Ansatz zusammen. Dieser stellt die Basis für die in dieser Arbeit verwendeten Messinstrumente zur Erfassung von Selbstführung und Führung durch Selbstführung dar (s. Abschnitt 3.1.2 und 3.1.3).

Da der kompetente Einsatz dieser Strategien auch für ein selbstführungsrelevantes Führungsverhalten von zentraler Bedeutung ist, wird auf Implikationen, die sich aus diesen Strategien für einen selbstführungsgerechten Führungsstil ergeben, bereits in den folgenden Ausführungen eingegangen. Genauer wird Führung durch Selbstführung in Abschnitt 2.2 betrachtet.

#### 2.1.3.1 Selbstführung mit behavioral focus

Die Strategien des *behavioral focus* haben zum Ziel, die eigene Verhaltensorganisation zu verbessern, was insbesondere dann von Nutzen ist, wenn unangenehme aber notwendige Aufgaben erledigt werden müssen (vgl. Houghton & Neck, 2002). Zu dieser Dimension zählen die Strategien *Selbstinitiierte Verhaltensanpassung* und *Gestaltung des eigenen Umfelds*.

### *Selbstinitiierte Verhaltensanpassung*

Bei der selbstinitiierten Verhaltensanpassung geht es um die Beschleunigung und Verbesserung motorischen Lernens. Dies beinhaltet zunächst die Bestimmung von Personen, die das gewünschte Zielverhalten bereits beherrschen und somit als Verhaltensmodell dienen können (vgl. Müller & Braun, 2009). Führung durch Selbstführung würde hier bedeuten, Mitarbeitern gegenüber eine Modellfunktion einzunehmen oder dafür Sorge zu tragen, dass den Mitarbeitern geeignete Modellpersonen zur Verfügung stehen, an denen sie sich orientieren können. Mitarbeiter, die in Bezug auf das gewünschte Verhalten eine Expertenfunktion einnehmen, könnten z.B. aufgefordert werden, ihren Kollegen Hilfestellungen zu geben. Des Weiteren sind die Voraussetzungen für ungestörtes und konzentriertes Üben zu schaffen, wobei zu beachten ist, dass es im Training nicht möglich ist, realitätsnahe Situationen aus dem beruflichen und außerberuflichen Alltag herzustellen, die einen Transfer des Gelernten garantieren können (vgl. Storch & Krause, 2005, zit. nach Müller & Braun, 2009). Führungskräften käme hier die Aufgabe zu, Mitarbeiter auf mögliche Rückschläge vorzubereiten und zur Analyse von Fehlern anzuregen.

### *Gestaltung des eigenen Umfelds*

Umfeldbezogene Selbstführungsstrategien helfen dabei, bestimmte Umfeldbedingungen eigenen Bedürfnissen und Fähigkeiten anzupassen. Eine Möglichkeit, Kontrolle über die jeweiligen Umfeldgegebenheiten zu erlangen, ist die gezielte Suche nach neuen beruflichen oder außerberuflichen Feldern, die besser zu den eigenen Zielen passen (*proaktive Selektionsstrategie*). Eine zweite Möglichkeit ist, aktiv das aktuelle Umfeld umzugestalten, so dass es besser zur eigenen Person passt (*proaktive Interventionsstrategie*). Führungskräfte könnten Mitarbeiter bei einer bedürfnisgerechten Gestaltung des eigenen Arbeitsumfelds unterstützen, indem sie explizit dazu auffordern und erforderliche Freiräume einräumen. Die dritte Möglichkeit besteht darin, dass Personen ihr Umfeld dadurch beeinflussen, dass sie mit nachahmenswerten Veränderungen bei sich selbst beginnen und so andere Personen dazu anregen, sich ebenfalls verändern zu wollen (*proaktive*

*Selbstanpassung*). Führungskräfte würden beim Einsatz dieser Strategie ihren Mitarbeitern gegenüber eine Vorbildfunktion einnehmen und so die Bereitschaft zur Veränderung wecken. Wichtig hierbei ist, dass Personen Besonderheiten ihres Umfelds kennen, um abschätzen zu können, welche Verhaltensänderungen zum Umfeld passen und somit auf Akzeptanz stoßen (vgl. Müller & Braun, 2009).

### 2.1.3.2 Selbstführung mit *natural reward focus*

Wie bereits in Abschnitt 2.1.2 angesprochen, wird im Selbstführungsansatz insbesondere die Bedeutung der intrinsischen Motivation hervorgehoben. Hier setzt der *natural reward focus* an. Verhaltensweisen dieser Dimension beinhalten die Fokussierung positiver und angenehmer Aspekte von Tätigkeiten, was dazu führt, dass Tätigkeiten von sich aus belohnend wirken und somit Freude bei deren Durchführung empfunden wird. Durch die bewusste Kontrolle und Steuerung von Emotionen können psychische Blockaden schneller überwunden und Handlungen leichter aktiviert werden, so dass Arbeitsziele besser und schneller erreicht werden (vgl. Würz & Theiner, 1999, zit. nach Müller & Braun, 2009). Dies ist vor allem für Personen in Führungspositionen relevant, da eine entsprechende Ausstrahlung sowohl Arbeitsleistung und -engagement als auch Qualität und Effektivität der Zusammenarbeit verbessert (vgl. Bierhoff & Müller, 2005).

Gefühlsreaktionen sind zumeist an bestimmte Situationsmerkmale geknüpft, weshalb zunächst durch aufmerksames Beobachten festzustellen ist, welche Situationsmerkmale mit welchen Emotionen in Zusammenhang stehen (vgl. Müller & Braun, 2009). Möchten Führungskräfte die Selbstführungskompetenz ihrer Mitarbeiter in diesem Bereich stärken, sollten sie sie explizit dazu auffordern, über entsprechende Zusammenhänge nachzudenken. Wurden die Zusammenhänge erkannt, können Personen z.B. gezielt ansprechendere Arbeits- und Lebenssituationen aufsuchen oder Situationen so umgestalten, dass diese danach als angenehmer erlebt werden. Führungskräfte müssten hierzu wiederum ihren Mitarbeitern die entsprechenden Freiräume einräumen. Eine weitere Strategie ist die Reinterpretation physiologischer Erregungszustände (vgl. Müller & Braun, 2009). Gefühle

basieren zumeist auf physiologischer Erregung, die per se unspezifisch ist (vgl. Scherer, 2002). Welches Gefühl einer physiologischen Erregung zugeschrieben wird ist also konditionierbar und physiologische Erregungszustände können somit potentiell mit einer positiven Gefühlszuschreibung versehen werden. Emotionen resultieren allerdings nicht nur aus der kognitiven Bewertung physiologischer Erregungszustände. Es gibt empirische Belege dafür, dass auch ein bestimmtes Ausdrucksverhalten nicht nur Wirkung sondern auch Ursache von Gefühlen sein kann (vgl. Storch, Cantieni, Hüther & Tschacher, 2006). Selbstführungsrelevant ist hierbei, dass Personen zunächst in Erfahrung bringen, wie sich unterschiedliche Emotionen in ihrem Ausdrucksverhalten widerspiegeln, damit sie durch entsprechende Ausdrucksformen unerwünschte Gefühlsreaktionen abschwächen und erwünschte Gefühlsreaktionen verstärken können (Müller & Braun, 2009).

### 2.1.3.3 Selbstführung mit *constructive thought focus*

Die Strategien der dritten Selbstführungsdimension, des *constructive thought focus*, haben die Entwicklung konstruktiver Gedankenmuster und Denkweisen zum Inhalt, was einen positiven Einfluss auf die Leistung hat (vgl. Neck & Houghton, 2006). Zu dieser Dimension gehören die Strategien *Innere Transparenz*, *Selbstmotivierung*, *Willensfokussierung* und *metakognitive Selbststeuerung*.

#### *Innere Transparenz*

Mit Innerer Transparenz ist eine Bewusstmachung und verbesserte Einschätzung berufs- und lebensrelevanter Bedürfnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten gemeint. Wichtige Voraussetzungen hierfür sind zunächst Selbstaufmerksamkeit und Selbstbeobachtung (vgl. Müller & Braun, 2009). Eine Möglichkeit, die Selbstwahrnehmung zu schärfen, besteht darin, Gefühlsregungen und eigene Verhaltensreaktionen in bestimmten Situationen systematisch festzuhalten, um aus den sich abzeichnenden Zusammenhängen Bedürfnisse und Fähigkeiten abzuleiten. Für einen selbstführungsgerechten Führungsstil impliziert dies, dass Mitarbeiter ermutigt werden, Aufgaben und Themengebiete zu identifizieren, die sie gerne intensiver bearbeiten würden, und dass auf eine bedürfnisgerechte Aufgabenzutei-

lung Wert gelegt wird. Zwei weitere Bedingungen für die Bewusstmachung unbewusster Bedürfnisse und Motive sind Achtsamkeit und Vorurteilkontrolle (vgl. Müller & Braun, 2009). Achtsamkeit herzustellen bedeutet, spontane Gefühlsregungen und Verhaltensweisen zu fokussieren, da diese wertvolle Informationen über eigene Wünsche, Vorlieben und Eigenschaften enthalten. Vorurteilkontrolle ermöglicht eine objektivere Einschätzung eigener Fähigkeiten und verringert das Risiko für übertriebene Selbstkritik oder Selbstüberschätzung. Eine systematische Auswertung zuverlässiger und anforderungsbezogener Feedback-Informationen kann hierbei helfen. Für selbstführungsgerechtes Führungsverhalten bedeutet dies, dass Mitarbeitern durch begründete Rückmeldungen die Gelegenheit geboten wird, zu einer realistischen Selbsteinschätzung zu gelangen, was berufliches und persönliches Wachstum ermöglicht.

### *Selbstmotivierung*

Selbstmotivierung beinhaltet, eigenen Zielsetzungen und Handlungen notwendige Startimpulse, eine wünschenswerte Ausrichtung und hinreichende Kontinuität zu geben (vgl. Müller & Braun, 2009). Hierzu ist es zunächst wichtig, dass Personen die Beweggründe des eigenen Handelns durch eine Verbesserung der inneren Transparenz erkennen, damit sie Situationen aufsuchen können, die zu ihren Neigungen passen oder zumindest Möglichkeiten zur Ausgestaltung in dieser Richtung bieten. Selbstführungskompetente Führungskräfte sorgen zusätzlich für Motivation und Anreiz, indem eigeninitiatives und selbstinitiiertes Arbeitsverhalten ausdrücklich gewünscht, gelobt und anerkannt wird. Eine weitere Strategie motivationaler Selbstführung besteht darin, sich eigene, herausfordernde, gleichzeitig jedoch auch realistische Ziele zu setzen und diesen eine klare Ausrichtung zugeben. Dies wird bei der Verfolgung eines selbstführungsrelevanten Führungsstils von den Mitarbeitern erwartet. Eine Verhaltensmotivation dauerhaft aufrecht zu erhalten, kann durch die Definition sinnvoller Zwischenziele erreicht werden. Selbstführungsrelevant ist hierbei eine regelmäßige und zuverlässige Rückmeldung, um zu kontrollieren, ob bisherige Handlungen zieldienlich waren. Eine weitere Möglichkeit, die eigene Motivation aufrechtzuerhalten besteht darin, eigene,

wünschenswerte Verhaltensweisen selbst zu verstärken, was selbstführungskompetente Führungskräfte bei Erfolgen ausdrücklich begrüßen.

### *Willensfokussierung*

Willensfokussierte Selbstführung bedeutet, Kenntnisse zu erwerben, wie eigene Willenskräfte mobilisiert und somit Widerstände, die bei der Zielverfolgung auftauchen, überwunden werden können (Müller & Braun, 2009). Als eine empirisch belegte wirksame Strategie erweist sich die konkrete Vorsatzbildung (Gollwitzer, 1996). Personen legen fest, *wie, wann, wo* und gegebenenfalls *mit wem* ein bestimmtes Ziel erreicht werden soll. Noch wirkungsvoller ist dieses Vorgehen, wenn zusätzlich Vorsätze gefasst werden, wie eventuelle Hindernisse überwunden werden können. Für Führungskräfte bedeutet dies, Leistungsziele für Mitarbeiter möglichst konkret zu formulieren und bei der Vereinbarung auch mögliche Hindernisse sowie Möglichkeiten zu deren Bewältigung anzusprechen. Eine zweite effektive Strategie, um Willenskräfte zu bündeln, besteht darin, Resistenz gegenüber kurzfristig attraktiv erscheinenden Ablenkungen aufzubauen und sich möglichst realitätsnah vorzustellen, welche längerfristigen Vorteile durch das Erreichen selbst gesetzter Ziele zu erwarten sind (vgl. Müller & Braun, 2009). Führungskräfte steigern die Ablenkungsresistenz von Mitarbeitern darüber hinaus durch die Anerkennung und das Loben von diszipliniertem Arbeitsverhalten. Verlockungsresistenz bzw. Überkontrolle sollte allerdings nicht zum Selbstzweck werden, denn Spontanreaktionen auf Ablenkungen weisen möglicherweise auf innere Vorbehalte oder grundlegende Bedürfnisse hin und bringen Personen so selbstkongruenten Zielen näher. Neben der Bündelung von Willenskräften ist die Vermeidung von Überkontrolle daher ebenso wichtig (Kehr, 2002, zit. nach Müller & Braun, 2009). Selbstführungskompetente Führungskräfte wissen um den Effekt der Überkontrolle und akzeptieren, dass Mitarbeiter nicht jede Aufgabe übernehmen können und möchten.

### *Metakognitive Selbststeuerung*

Strategien metakognitiver Selbstführung zielen auf die bewusste Kontrolle und Steuerung eigener Denkprozesse ab (vgl. Neck & Manz, 1992, 1996). Diese Form der Selbstführung beinhaltet den Erwerb und die Aktivierung von Wissen, die Steuerung von Denkstilen und Denkhaltungen, mentales Probehandeln sowie Ursachenattribution. Bezüglich des Wissenserwerbs ist insbesondere die Aneignung von Handlungs- bzw. *prozeduralem* Wissen selbstführungsrelevant, d.h. der Erwerb von Kenntnissen, wie Sachverhalte funktionieren (vgl. Mandl & Spada, 1988). Dabei wird dieses Wissen nicht nur auf intellektueller Ebene erworben, sondern auch seine konkrete Anwendung wird geübt, bis es tatsächlich ausgeführt werden kann (vgl. Müller & Braun, 2009). Für Führungskräfte bedeutet dies, dass Mitarbeitern die hierzu erforderlichen Zeitbudgets einzuräumen sind. Der Erwerb und der Einsatz von prozeduralem Wissen können durch bestimmte Denkstile unterstützt oder behindert werden. Neck und Manz (1992) unterscheiden hier zwischen „Chancen-Denken“ (*opportunity thinking*) und „Hindernis-Denken“ (*obstacle thinking*), wobei sie erstere Denkhaltung als selbstführungsrelevanter einstufen. Dennoch kann auch Hindernis-Denken nützlich sein, nämlich dann, wenn Personen zu hohe Ziele verfolgen und sich zu unrealistischen Ergebnissen verpflichtet fühlen (vgl. Müller & Braun, 2009). Da sich Personen ihrer kognitiven Stile nicht bewusst sind, erscheint es gelegentlich sinnvoll, eigene Denkhaltungen aus einer übergeordneten Perspektive heraus zu reflektieren, um so eventuell alternative Problemlösemöglichkeiten zu entdecken. Selbstführungskompetente Führungskräfte fordern ihre Mitarbeiter hierzu explizit auf. Eine weitere Strategie zur gedanklichen Reorganisation und besseren Problemlösung stellt mentales Probehandeln dar (vgl. Müller & Braun, 2009). Beim mentalen Probehandeln werden mittels konstruktiver Selbstdialoge irrationale Denkmuster durchbrochen (vgl. Ellis, 1977). Des Weiteren werden durch visuelle Vergegenwärtigungen Lösungswege einer aktuellen Problemlage bildlich vorgestellt, was deren gezielte Anwendung unterstützt, da Ausrichtung, Ablauf und mögliche Ergebnisse von Handlungen szenisch bereits im Bewusstsein verankert sind (vgl. Müller & Braun, 2009). Um Mitarbeitern die Möglichkeiten mentalen Probehandelns be-

wusst zu machen, raten selbstführungskompetente Führungskräfte ausdrücklich dazu, die Bewältigung neuer Handlungen vor deren tatsächlichen Ausführung gedanklich durchzuspielen. Jedoch kann auch eine sehr gute mentale Vorbereitung keine Erfolge garantieren, weshalb ferner dem kognitiven Umgang mit Misserfolgen eine bedeutende Rolle zukommt. Je nachdem, ob Personen unkontrollierbare oder kontrollierbare Ursachen zur Erklärung von Misserfolgen heranziehen, nehmen sie entweder eine defensive und vermeidende oder eine offensive und proaktive Haltung ein. Strategien kognitiver Selbstführung richten ihren Blick auf solche kontrollierbaren Ursachen und ermöglichen so einen konstruktiveren Umgang mit Leistungsanforderungen (Müller & Braun, 2009). Selbstführungskompetente Führungskräfte rücken solch kontrollierbare Ursachen in den Fokus, indem sie Mitarbeiter dazu anregen, Fehler als Lernchancen zu begreifen.

#### 2.1.3.4 Selbstführung mit *vitality focus*

Unter den *vitality focus* fallen Strategien, die bewirken, dass physiologische und körperliche Ressourcen effektiver genutzt werden, was zu einer Verbesserung der Fitness und Vitalität beiträgt und zu einem gesteigerten körperlichen Wohlbefinden führt. Hierzu gehören Atemtechniken und sportliche Betätigung, die eine Intensivierung der Sauerstoffversorgung des Körpers bewirken, die regelmäßige Anwendung von Entspannungstechniken sowie eine gesunde, vitalstoffreiche Ernährung (vgl. Müller & Braun, 2009). Einer neuen gesundheitsmedizinischen Auffassung zufolge (Despeghel, 2007, zit. nach Müller & Braun, in Druck), wird Gesundheitsverhalten in erheblichem Maße emotional gesteuert. Das bedeutet, dass gesundheitsförderliche Verhaltensweisen im Motivations- und Emotionssystem einer Person repräsentiert sein müssen, um nachhaltig wirken zu können. Eine psychologisch fundierte Gesundheitsförderung muss also über eine reine Aufklärung und Wissensvermittlung hinausreichen und auch psychische, soziale, emotionale und motivationale Aspekte krankmachender Verhaltensgewohnheiten mit berücksichtigen. Führungskräften kommt hierbei die Aufgabe zu, eine Vorbildfunktion in Bezug auf einen gesunden Lebenswandel einzunehmen sowie für we-

niger Stress, mehr Bewegung und, sofern möglich, ein ausgewogenes Nahrungsangebot am Arbeitsplatz zu sorgen.

#### 2.1.4 Arbeitspsychologisch relevante Korrelate

Auswirkungen und individuelle Voraussetzungen selbstführungskompetenten Arbeits- und Führungsverhaltens wurden in den vorangegangenen Erläuterungen zu den Selbstführungsstrategien bereits angesprochen. Auf diese wird im Folgenden genauer eingegangen. Kenntnisse über arbeitspsychologisch relevante Korrelate von Selbstführung wurden hauptsächlich durch Studien zur Entwicklung von Messinstrumenten zur Erfassung der individuellen Selbstführungskompetenz (z.B. Houghton & Neck, 2002; Müller, 2004a) sowie durch Studien zur Evaluierung von Selbstführungstrainings (z.B. Müller, 2004c; Neck & Manz, 1996; Stewart, Carson & Cardy, 1996) gewonnen. Aus den Forschungsbefunden dieser Studien ist ableitbar, dass es eine Reihe persönlichkeitspezifischer Eigenschaftspotentiale gibt, die die Wahrscheinlichkeit einer intuitiven Anwendung der Selbstführungsstrategien erhöhen, sowie den Effekt systematischer Selbstführungstrainings begünstigen. Das Wissen um entsprechende Zusammenhänge ist insbesondere für die Personalauswahl in Organisationen nützlich und relevant, da die Messung selbstführungsrelevanter Persönlichkeitsmerkmale dazu beitragen kann, dass verantwortungsvolle Positionen von geeigneten Mitarbeitern und Führungskräften besetzt werden. Eignungsdiagnosen sind darüber hinaus auch für den Erwerb und die Verbesserung der individuellen Selbstführungskompetenz sinnvoll, um entsprechende Trainingsmaßnahmen auf die Potentiale der Teilnehmer abgestimmt konzipieren und durchführen zu können. Zu den Eignungsmerkmalen kompetenter Selbstführung gehören dispositionelle Selbstwirksamkeit (*self-efficacy*, vgl. Prussia, Anderson & Manz, 1998; Müller, 2004b), Extraversion und Gewissenhaftigkeit (Houghton, Bonham, Neck & Singh, 2004), dispositionelle Proaktivität, die sich durch die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren, ausgeprägte Handlungskontrolle und die Bereitschaft, die Initiative zu ergreifen, auszeichnet (Roux, 2007) sowie unternehmerische Eignungsmerkmale (Müller, 2005b; Roux, 2007). Das

Ausmaß an Selbstführungskompetenz und die Ausprägung dieser Faktoren korrelieren moderat bis stark miteinander, wobei zwischen Selbstführungskompetenz und unternehmerischen Eignungspotentialen der stärkste Zusammenhang errechnet wurde. Auf unternehmerische Eignungspotentiale, deren Beziehung zu einem selbstführungsrelevanten Arbeits- und Führungsverhalten auch Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist, wird in Abschnitt 2.3.1 ausführlich eingegangen.

Studien, die den Erfolg von Selbstführungstrainings evaluieren, zeigen weiterhin, dass aus dem Erwerb und der Verbesserung der individuellen Selbstführungskompetenz eine Reihe positiver Konsequenzen resultieren. Befunde waren z.B., dass Trainingsteilnehmer an Optimismus, Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit (Neck, 1996) sowie Selbstvertrauen (Neck & Manz, 1996) gewinnen, ihr Zeitmanagement verbessern, ihre allgemeine Arbeitsleistung steigern und ihre Gelassenheit, Ausgeglichenheit und Lebenszufriedenheit zunimmt (vgl. Müller & Wiese, 2010). Positive Zusammenhänge zur Arbeits- und Lebenszufriedenheit sowie zum Wohlbefinden haben sich auch für ein selbstführungsrelevantes Führungsverhalten empirisch bestätigen lassen (vgl. Butzmann, 2008; Jilg, 2010). Diese genannten Effekte werden in der Literatur als Indikatoren für den subjektiven Erfolg von Unternehmen genannt (s. Abschnitt 2.3.3), worin sich die in dieser Arbeit vermutete Bedeutung eines selbstführungskompetenten Arbeits- und Führungsverhaltens für den subjektiv empfundenen Erfolg unternehmerischen Verhaltens begründet.

Nachdem in den bisherigen Abschnitten das Konzept der Selbstführung erläutert sowie Strategien und arbeitspsychologisch relevante Korrelate von Selbstführung dargestellt wurden, soll im Folgenden das bereits angesprochene Führungskonzept Führung durch Selbstführung ausführlich betrachtet werden.

## 2.2 Führung durch Selbstführung

Führung durch Selbstführung ist ein relativ neuer psychologischer Führungsansatz und geht auf die amerikanischen Führungsforscher Manz und Sims (2001, 2007) zurück. Führung durch Selbstführung wird in der englischsprachigen Originalterminologie als *SuperLeadership* bezeichnet (vgl. Kapitel 1). Diese Bezeichnung bedeutet nicht, dass Führungspersonen in Organisationen eine elitäre Sonderstellung zugeschrieben wird, sondern beschreibt ein Management, dessen Hauptmerkmal darin besteht, Führung, Macht und Verantwortung möglichst flächendeckend zu verteilen und Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, selbstständig und eigeninitiativ zu arbeiten (vgl. Manz & Sims, 2001, 2007). Führung durch Selbstführung unterscheidet sich von den meisten bisher aufgestellten Führungstheorien, zu einigen lassen sich allerdings Parallelen erkennen (vgl. Müller & Braun, 2009). Im Folgenden wird daher zunächst eine Abgrenzung zu anderen Führungstheorien vorgenommen sowie Führungsansätze dargestellt, die Parallelen zu Führung durch Selbstführung erkennen lassen. Im nächsten Schritt werden Besonderheiten von Führung durch Selbstführung herausgearbeitet, die sich zum Teil aus den bereits erläuterten Selbstführungsstrategien ergeben (vgl. Abschnitt 2.1.3). Anschließend werden selbstführungsrelevante strukturelle Rahmenbedingungen erläutert, bevor abschließend Einschränkungen und Grenzen von Führung durch Selbstführung aufgezeigt werden.

### 2.2.1 Abgrenzung zu anderen Führungstheorien

Manz und Sims (2001, 2007) grenzen den *SuperLeader* von anderen Führungstypen ab und verdeutlichen so die Besonderheiten dieses Ansatzes. Sie stellen ihm den *strong man*, den *transactor* und den *transactor* gegenüber. Laut Müller und Braun (2009) kann diesen noch der *cooperator* hinzugefügt werden, der in Theorien psychologischer Führungsforschung ebenfalls eine gewisse Eigenständigkeit besitzt (Northouse, 2007, zit. nach Müller & Braun, in 2009). Diese verschiedenen Führungstypen werden im Folgenden genauer beschrieben.

Der *strong man* verfolgt einen Führungsstil, der auch heute noch dem Stereotyp männlicher Führung entspricht. Er verfolgt einen autoritären, direktiven und produktivitätsorientierten Führungsstil. Ihm werden Eigenschaften, wie Überlegenheit, Dominanz, Machtstreben, Selbstbewusstsein und Durchsetzungskraft zugeschrieben. Er erwartet von seinen Mitarbeitern, dass sie seinen Befehlen, Anweisungen und Zielvorgaben Folge leisten. Um dies sicher zu stellen, setzt der *strong man* seine Mitarbeiter unter einen starken Leistungsdruck, schüchtert sie ein, kritisiert und droht mit Bestrafungen. Er kontrolliert, bestimmt und beherrscht somit das Geschehen. Die Mitarbeiter haben keinen oder nur einen sehr begrenzten Freiraum, Entscheidungen selbstständig zu treffen und Aufgaben eigenen Vorstellungen gemäß auszuführen. Selbstführung ist hier kaum möglich (vgl. Manz & Sims, 2001, 2007; Müller & Braun, 2009).

Der *cooperator* verkörpert im Gegensatz zum *strong man* Eigenschaften, die mit stereotypen Vorstellungen weiblicher Führung verbunden sind. Hierzu gehören Partnerschaftlichkeit, Partizipation, Teamorientierung, Verständnis und Einfühlungsvermögen. Der *cooperator* lässt einen demokratischen und sowohl aufgaben- als auch mitarbeiterorientierten Führungsstil erkennen. Charakteristische Verhaltensweisen sind die Diskussion von Zielen und Tätigkeitsanforderungen, die Vereinbarung von Regelungen, das Abstimmen von Aufgaben und das gemeinsame Lösen von Problemen. Um Folgeleistungen sicherzustellen setzt der *cooperator* auf Überzeugung, freundliche Aufforderung, Ermutigung und Gruppendruck. Er lenkt und beeinflusst das Geschehen somit sozial verträglich und psychologisch subtil. Mitarbeiter haben den Freiraum, bei Entscheidungen und Vereinbarungen mitzubestimmen und Verantwortung zu übernehmen, wodurch auch Selbstführung möglich wird. Allerdings gibt es nach wie vor klare Über- und Unterordnungsverhältnisse mit unterschiedlichen Zuständigkeiten. Macht wird weniger offen sondern eher subtil ausgeübt, weshalb auch aus dem Führungsstil des *cooperators* nicht Führung durch Selbstführung resultiert. Die Möglichkeit, sich selbst zu führen, kann sogar durch Gruppendruck oder aus Gründen, die kooperative Arbeitsatmosphäre nicht stören zu wollen, stark eingeschränkt sein (vgl. Müller & Braun, 2009).

Der Führungsstil des *transactors* basiert auf einer auf Austausch und Gegenseitigkeit beruhenden Führung und zeichnet sich durch Offenheit für materielle oder immaterielle Bedürfnisse anderer Personen, Verhandlungstalent und Gespür für einen lohnenden Ressourceneinsatz aus. Der *transactor* setzt auf Belohnung und Verstärkung, indem er für das Erreichen vorgegebener Leistungsziele Belohnungen und Zuwendung in Aussicht stellt. Werden seine Anforderungen hingegen nicht erfüllt, so entzieht er den jeweiligen Mitarbeitern seine Aufmerksamkeit. Der *transactor* sichert Folgeleistungen indem er verpflichtende Belohnungsguthaben aufbaut, Mitarbeiterbedürfnisse nur nach erfolgreich erbrachter Leistung befriedigt und Belohnungen für das Erfüllen zugesagter Arbeitsergebnisse in Aussicht stellt. Sein Führungsverhalten setzt Anreize und sorgt dafür, dass ein fairer Ausgleich von Interessen und Ansprüchen stattfindet. Halten sich Mitarbeiter an explizite oder implizite Vereinbarungen und Zielvorgaben, so profitieren sie davon. Bei der Wahl von Strategien, um diese Vorgaben zu erreichen, gewährt der *transactor* Mitarbeitern gewisse Freiräume, so dass eigenverantwortliches Handeln möglich ist. In Bezug auf Arbeitsprozesse haben Mitarbeiter jedoch kein Mitspracherecht (vgl. Manz & Sims, 2001, 2007; Müller & Braun, 2009).

Charakteristisch für den *visionary hero* ist ein charismatisches und mitreißendes Führungsverhalten. Er kann seine Mitarbeiter inspirieren und begeistern, ist redigewandt und weitsichtig und zeichnet sich durch seine Fähigkeit aus, andere für notwendige und weit reichende Veränderungen in Organisationen zu begeistern. Der *visionary hero* entwickelt zukunftsweisende Visionen, gewinnt andere für diese Visionen und sorgt dafür, dass hierfür notwendige Fähigkeiten und Emotionen aktiviert und gestärkt werden. Mitarbeiter folgen ihm aufgrund seiner inspirierenden Ideen, persönlichen Ausstrahlung, Überzeugungskraft und aufgrund attraktiver, mittels Anstrengung erreichbarer Zukunftsperspektiven, die er in Aussicht stellt. Der *visionary hero* kann bei anderen die Bereitschaft für Veränderungen anregen sowie Energien mobilisieren, um diese Veränderungen umzusetzen. Er bietet Mitarbeitern eine optimistische Zukunftsperspektive und ermöglicht ihnen, Veränderungen durch eigenes Arbeitsengagement mitzugestalten. Daraus werden Möglichkeiten, sich selbst zu führen eröffnet, allerdings nur im Rahmen vorgege-

bener Missionen, die zum Erfolg führen sollen (vgl. Manz & Sims, 2001, 2007; Müller & Braun, 2009).

Ein *SuperLeader* kann mit den soeben beschriebenen Führungstypen nicht oder nur bedingt in Verbindung gebracht werden, da Führung durch Selbstführung zum einen allenfalls implizit in diesen Führungsstilen berücksichtigt wird. Zum anderen wird bei den beschriebenen Ansätzen an einer streng hierarchischen Rollenverteilung festgehalten (vgl. Müller & Braun, 2009). Im folgenden Abschnitt werden nun Führungsansätze dargestellt, die Parallelen zu Führung durch Selbstführung aufweisen.

### 2.2.2 Parallele Führungsansätze

Bei den Führungsansätzen, die deutliche Parallelen zu Führung durch Selbstführung aufweisen, handelt es sich zum einen um die Theorie *situativer Führung* von Hersey und Blanchard (1993) und um die Theorie der *Führungssubstitute* von Kerr und Mathews (1995), zwei etwas ältere Ansätze, sowie um einen neueren Ansatz, die Theorie *authentischer Führung* von Avolio und Gardner (2005; vgl. auch Avolio, 2010). Zum anderen lässt Führung durch Selbstführung ebenfalls Ähnlichkeiten zu *Personal mastery*, einem von Senge (1998) konzipierten Ansatz moderner Organisationsentwicklung, sowie zum *coachenden Führungsverhalten* (Hunt & Weintraub, 2002) erkennen. Diese Ansätze werden nun näher erläutert.

Die Theorie situativer Führung postuliert, dass ein bestimmtes Führungsverhalten umso erfolgreicher ist, desto besser es zu den Gegebenheiten des jeweiligen Arbeitsumfeldes passt. Je nachdem wie „reif“ Mitarbeiter sind, schlagen Hersey und Blanchard (1993) vier verschiedene Führungsstile vor, die sich in einer hohen und niedrigen Ausprägung aufgaben- und mitarbeiterorientierter Führung voneinander unterscheiden. „Reife“ Mitarbeiter zeichnen sich durch Kompetenz und Engagement aus. Kompetenz bezieht sich auf aufgabenspezifisches Können, tätigkeitsrelevante Ausbildung und Erfahrung. Engagierte Mitarbeiter zeigen eine starke Leistungsmotivation und Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme. Die Theorie situativer Führung favorisiert ein Arbeitsumfeld, das aus solch „reifen“, eigenver-

antwortlich denkenden und agierenden Mitarbeitern besteht, was auch eine wichtige Rolle beim erfolgreichen Führen durch Selbstführung spielt (vgl. Müller & Braun, 2009). Diesbezüglich fähige und motivierte Mitarbeiter ermöglichen es Führungskräften, Verantwortung zu delegieren und Mitarbeiter anfallende Arbeitsaufgaben in eigener Regie bearbeiten zu lassen.

Die Theorie der Führungssubstitute geht davon aus, dass Führung nicht immer nur von Führungskräften ausgehen muss. Innerhalb von Organisationen existieren auch eine Reihe von Substitutionsmöglichkeiten für Führung, die sich auf technologische und arbeitsorganisatorische Gegebenheiten beziehen und die die Funktion einer hierarchischen Führungskraft einnehmen können (Kerr & Mathews, 1995). Diese Art der Führung kann auf der einen Seite die gestalterischen Freiräume von Mitarbeitern stark einengen, was bei sogenannten „high demand-low control“-Tätigkeiten in hoch automatisierten Produktionsbereichen der Fall ist. Auf der anderen Seite kann sie Mitarbeitern auch die Möglichkeit bieten, Arbeitsaufgaben selbstständig und eigenverantwortlich zu bewältigen. Dies ist der Fall, wenn Aufgaben intrinsische Anreize besitzen, es Domänen eigenverantwortlicher Tätigkeiten gibt, Toleranzregeln für Fehler aufgestellt werden und unternehmerische Freiheiten existieren (vgl. Müller & Braun, 2009).

Die Theorie authentischer Führung nimmt an, dass Führungskräfte durch Selbstaufmerksamkeit und durch das Zeigen von Verhaltensweisen, die eine positive und vertrauensvolle Arbeitsbeziehung fördern, authentisch wirken. Authentische Führungskräfte sind selbstkongruent und handeln gemäß persönlicher Überzeugung und transparenter Grundwerte (vgl. Avolio, 2010; Avolio & Gardner, 2005). Authentische Führung beinhaltet eine gewisse Vorbildfunktion, indem Mitarbeiter zu mehr Selbstaufmerksamkeit und Vertrauen stabilisierenden Verhaltensweisen angeregt werden. Macht wird allerdings nicht geteilt und klare Über- und Unterordnungsverhältnisse zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bleiben bestehen. Das Prinzip der Führung durch Selbstführung, welches auf einer flächendeckenden Verteilung von Macht und Verantwortung basiert, geht somit noch einen Schritt weiter.

*Personal mastery* weist ebenfalls einen Bezug zu Führung durch Selbstführung auf. Senge (1998) beschreibt *personal mastery* als eine Disziplin, deren Beherrschung zu persönlicher Weiterentwicklung führt, wodurch auch umfassende Veränderungen in der Organisation angestoßen werden können. *Personal mastery* beinhaltet primär die Fähigkeit, vordergründige, häufig von außen vorgegebene Ziele und Motive zu durchschauen und die dahinter stehenden intrinsischen Bedürfnisse und Wünsche, sogenannte persönliche Visionen, zu erkennen. Wurde solch eine Vision gebildet, findet laut Senge (1998) ein Vergleich zwischen dieser und den aktuellen Gegebenheiten statt. Weicht die Realität von persönlichen Wunschvorstellungen ab, so resultiert daraus ein Spannungszustand, welcher Energien mobilisiert, um die wahrgenommenen Diskrepanzen zwischen Vision und Realität zu reduzieren. Wichtig für die persönliche Weiterentwicklung ist nun, dass zur Diskrepanzreduktion daran gearbeitet wird, die aktuelle Situation der Vision anzunähern und nicht die Vision (teilweise) aufzugeben und den Gegebenheiten angepasst wird. Analog zu Führung durch Selbstführung können laut Senge (1998) Führungskräfte Mitarbeiter zu *personal mastery* anregen, indem sie zum einen diese Disziplin selbst beherrschen und praktizieren und somit als Vorbild fungieren und zum anderen, indem sie für Arbeitsbedingungen sorgen, welche *personal mastery* ermöglichen. In solch einem Arbeitsumfeld ist es erlaubt, kreative Visionen zu entwickeln. Es wird erwartet, dass nicht an der bisherigen Situation festgehalten wird, sondern dass versucht wird, aktuelle Gegebenheiten so zu verändern, dass die Visionen erreicht werden können.

Das von Hunt und Weintraub (2002) beschriebene coachende Führungsverhalten weist ebenfalls Ähnlichkeiten zu Führung durch Selbstführung auf. In beiden Ansätzen wird zugrunde gelegt, dass Mitarbeiter lernfähig und lernbereit sind und nicht ständig kontrolliert und bevormundet werden müssen. Eine coachende Führungskraft ermutigt Mitarbeiter dazu, sich selbst zu beurteilen, d.h. erbrachte Leistungen in Bezug auf die jeweiligen Arbeitsanforderungen zu reflektieren. Diese Reflexion regt sie mit einer Reihe von Fragen an, ohne jedoch zu kritisieren oder Ratschläge zu erteilen. Nachdem die Selbstreflexion abgeschlossen ist, erfolgt in der Regel ein Feedbackgespräch, um Mitarbeitern auch solche Aspekte ihres Ver-

haltens aufzuzeigen, die ihnen selbst nicht bewusst sind. Es wird dann gemeinsam versucht, die Gründe für eventuelle Diskrepanzen zwischen der geforderten und der tatsächlich erbrachten Leistung zu erkennen, um dann zu überlegen, wie diese Diskrepanzen überwunden werden können. Coachende Führungskräfte sind wie *SuperLeader* davon überzeugt, dass Hilfestellungen, die sie Mitarbeitern zu ihrer Weiterentwicklung geben, letztlich der gesamten Organisation zugute kommen, und dass auch sie von Rückmeldungen und Lernanstößen aus dem Mitarbeiterkreis profitieren können.

Im Folgenden sollen nun die Besonderheiten von Führung durch Selbstführung, welche die Eigenständigkeit dieses Ansatzes im Kontext anderer Führungstheorien begründen, herausgearbeitet werden.

### 2.2.3 Besonderheiten

Die besonderen Merkmale von Führung durch Selbstführung können anhand von Eigenschaften und Verhaltensweisen, die einen *SuperLeader* auszeichnen, aufgezeigt werden (vgl. Manz & Sims, 2001, 2007; Müller & Braun, 2009). Auf diese wurde bereits in Abschnitt 2.1.3 im Zusammenhang mit der jeweils zugrunde liegenden Selbstführungsstrategie eingegangen und sie sollen im Folgenden verdichtet dargestellt werden. Positive Resultate, die sich aus dieser Form der Führung ergeben, werden am Ende dieses Abschnitts aufgeführt.

Ziel dieser Form der Führung ist es, den kompetenten Einsatz der genannten Selbstführungsstrategien von Mitarbeitern anzuregen und zu unterstützen, damit diese ihre Fähigkeiten und Potentiale in vollem Ausmaß entfalten und entwickeln können. Hierzu verfügt ein *SuperLeader* in hohem Maß über Selbstwirksamkeit, Optimismus, Delegationsbereitschaft, Unternehmergeist und kommunikative Flexibilität. Er gibt keine direktiven oder subtilen Anweisungen, sondern regt Mitarbeiter wie ein Coach durch Fragen dazu an, selbst Lösungsmöglichkeiten von Problemen zu finden. Darüber hinaus ermutigt ein *SuperLeader* Mitarbeiter dazu, sich anspruchsvolle Leistungsziele zu setzen, und lobt Anstrengungen, diese Ziele erreichen zu wollen. Er begrüßt kreative Ideen und Eigeninitiative am Arbeits-

platz, schafft individuell ausgestaltbare Arbeitsbedingungen und Aufgaben, die einen intrinsischen Anreizcharakter besitzen. Er schenkt seinen Mitarbeitern Zuversicht und Vertrauen, sich verändern und persönlich weiterentwickeln zu können. Ein *SuperLeader* erweist sich seinen Mitarbeitern gegenüber respektvoll und unvoreingenommen und zeigt, dass sich der Arbeitsalltag durch kompetente Selbstführung positiv beeinflussen und leichter bewältigen lässt. Er lebt kompetente Selbstführung vor, indem er Unvoreingenommenheit sich selbst und anderen gegenüber zeigt und körperliche Vitalität und Fitness ausstrahlt. Er ist ein Modell dafür, wie sich Willenskräfte situationsadäquat mobilisieren lassen, wie eigene Gefühle wirksam reguliert, die Selbstmotivation gesteigert, kognitive Potentiale aktiviert, Zeitbudgets und Handlungen sinnvoll geplant und neue Handlungsfertigkeiten erfolgreich erworben werden können. Im Kern zielt das Führungsverhalten eines *SuperLeaders* darauf ab, Macht und Einfluss zu teilen. Dies bedeutet, dass Mitarbeiter für Tätigkeiten, die in ihrem Arbeitsbereich anfallen, entscheidungsbefugt und verantwortlich sind. Das Machtgefälle zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wird minimal gehalten. In diesem Punkt geht Führung durch Selbstführung einen klaren Schritt weiter als die oben beschriebenen Führungsansätze, die im Wesentlichen an einer strikten Über- bzw. Unterordnung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter festhalten.

Wie sich in Untersuchungen gezeigt hat und was durch die Ausführungen zum Verhalten eines *SuperLeaders* naheliegender erscheint, weist Führung durch Selbstführung enge Bezüge zur Arbeitszufriedenheit (Butzmann, 2008; Jilg, 2010), zum Wohlbefinden und zum Commitment auf (Jilg, 2010). Auch nehmen Mitarbeiter Führungskräfte, die einen selbstführungsrelevanten Führungsstil praktizieren, als besonders effektiv war (Butzmann, 2008). Allerdings liegen bisher keine Erkenntnisse dazu vor, welche Verhaltensweisen eines *SuperLeaders* auf Mitarbeiterseite als besonders wichtig eingestuft werden, sowie welche über das Führung-durch-Selbstführungskonzept hinausgehende Führungsverhaltensweisen von Mitarbeitern geschätzt und als effektiv beurteilt werden. Die explorative Klärung dieser Punkte ist ein zusätzliches Anliegen dieser Arbeit.

## 2.2.4 Selbstführungsrelevante strukturelle Rahmenbedingungen

Bisherige Untersuchungen zu Führung durch Selbstführung zeigen, dass es für ein selbstführungskompetentes Führungs- und Arbeitsverhalten neben der individuellen Seite, dem Wissen um Strategien kompetenter Selbstführung, auch gewisser situativer Rahmenbedingungen bedarf (vgl. Butzmann, 2008; Jilg, 2010). Trotz des in Kapitel 1 beschriebenen Wandels der modernen Arbeitswelt wird in heutiger Zeit häufig noch an einer funktionsteilig und hierarchisch organisierten Organisationsform festgehalten (vgl. Butzmann, 2008; Jilg, 2010). Bei dieser wird unmittelbar wertschöpfende Arbeit mehr oder weniger strikt von koordinierender-administrativer Arbeit getrennt (vgl. Müller & Braun, 2009). Um die zur Produktion oder zu Dienstleistungen benötigten Tätigkeiten innerhalb solcher kleinteilig funktionaler Organisationsstrukturen effektiv aufeinander abstimmen, steuern und kontrollieren zu können, bedarf es einer ausdifferenzierten Management- und Verwaltungsstruktur. Solch stark hierarchische und funktionsteilige strukturelle Rahmenbedingungen lassen in der Regel keine selbstführungsgerechte Organisationsgestaltung zu, da das Prinzip der (Führung durch) Selbstführung im Widerspruch zu Gegebenheiten in solchen Organisationen steht. In den genannten Untersuchungen von Butzmann (2008) und Jilg (2010) wurde ein selbstführungsrelevantes Führungsverhalten dementsprechend in nur geringem Ausmaß beobachtet. Diese Untersuchung beschäftigt sich daher mit selbstführungskompetentem Verhalten bei beruflich selbstständigen Personen. Beruflich selbstständige Personen sind in geringerem Umfang von Außen vorgegebenen Strukturen und Rahmenbedingungen unterworfen, verfügen über erweiterte Verhaltens- und Entscheidungsspielräume und können in größerem Maße eigene Ziele verfolgen als abhängig Beschäftigte (vgl. Müller, 2000), weshalb hier mit einer breiteren Streuung von Führung durch Selbstführung gerechnet werden kann.

Ein selbstführungsgerechtes Arbeitsumfeld zeichnet sich durch *dezentrale Strukturen*, *relative Leistungsziele*, eine entsprechende *Organisationskultur* und eine *flache Hierarchie* aus (vgl. Müller & Braun, 2009). Dezentral strukturierte Orga-

nisationen beschränken sich auf ein Minimum an zentralen Einrichtungen zur Leitung und Steuerung der Zusammenarbeit und zeichnen sich anstelle eines hierarchischen Aufbaus durch netzwerkartig verbundene, weitgehend eigenverantwortlich agierende Arbeitseinheiten aus (vgl. Pfläging, 2006). Diese Einheiten sind sowohl für die operative Seite von Tätigkeiten als auch für deren Management zuständig und müssen sich selbst führen können. Neben dezentralen Organisationsstrukturen ist die Orientierung an relativen anstelle von fixen Leistungszielen (vgl. Pfläging, 2006) ein weiteres wichtiges selbstführungsrelevantes Merkmal. Im Gegensatz zu fixen Zielen werden relative Leistungsziele nicht vorgegeben sondern selbst gewählt und verantwortet. Beurteilungsrelevant ist nicht, ob diese Ziele erreicht werden. Beurteilt werden die tatsächlich erreichten Leistungen im Vergleich zu früheren Leistungen oder im Vergleich zu internen oder externen Benchmark-Leistungen. Über dezentrale Organisationsstrukturen und relative Leistungsziele hinaus beeinflusst auch die Organisationskultur, ob und in welchem Ausmaß Selbstführung am Arbeitsplatz möglich ist (vgl. Müller & Braun, 2009). Die Kultur einer Organisation vermittelt bestimmte Werte und Normen, wie Tätigkeiten und Arbeitsaufgaben gestaltet sein sollen. Diese sollten in selbstführungsgerecht gestalteten Organisationen überwiegend intrinsische Anreize besitzen, d.h. ihre Bewältigung sollte Spaß machen, von sich aus belohnend wirken, Kreativität abverlangen sowie Stolz und Zufriedenheit hervorrufen. Diese intrinsische Motivation resultiert aus Arbeitsbedingungen, die ermöglichen, dass Führungskräfte und Mitarbeiter eigeninitiativ und eigenverantwortlich arbeiten und vorhandene Fähigkeiten und Potentiale ausschöpfen können. Nach Pfläging (2006) werden solche Arbeitsbedingungen dadurch erreicht, dass Aufgaben individuellen Fähigkeiten entsprechend zugeschnitten werden, bürokratische Vorschriften beseitigt werden, in kleinen, überschaubaren Teams zusammengearbeitet wird und relativ viel Zeit für selbstständiges und schöpferisches Arbeiten gewährt wird. Auch die Verteilung von Verantwortung und Macht in Organisationen ist ein wichtiger Aspekt, wenn es darum geht, ob Führungskräfte und Mitarbeiter Selbstführung und Führung durch Selbstführung praktizieren können (vgl. Abschnitt 2.2.3). Selbstführungsgerecht gestaltete Organisationen zeichnen sich zum

einen durch relativ wenige Hierarchieebenen aus. Zum anderen sind Machtunterschiede zwischen diesen Hierarchieebenen minimal und Führungskräfte werden dazu angehalten, ihren Mitarbeitern selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Arbeiten zu ermöglichen und sich selbst als Berater zu verstehen, der lediglich eingreift und unterstützt, wenn dies erforderlich scheint.

Nachdem nun Möglichkeiten und strukturelle Voraussetzungen von Führung durch Selbstführung erläutert wurden, wird im Folgenden auf einige Grenzen dieses Führungsstils hingewiesen.

### 2.2.5 Grenzen

Insbesondere in amerikanischen Veröffentlichungen über Führung durch Selbstführung wurde häufig ein ungetrübter Optimismus in Bezug auf menschliche, persönliche und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten vermittelt (vgl. Manz & Sims, 2001, 2007). Allerdings weist Müller (2003, S. 197) darauf hin, dass „die Reichweite sogar kompetentester Selbstführung nicht unbegrenzt sein [dürfte]“, und somit auch die eines Führungsstils, der auf kompetenter Selbstführung basiert. Für diese Annahme sprechen mehrere Gründe, die im Folgenden erläutert werden.

Kompetente Selbstführung basiert nicht nur auf der Bereitschaft und Fähigkeit, sein Denken und Handeln selbstinitiiert steuern zu wollen und zu können, sondern ist auch von den jeweiligen Umfeldbedingungen abhängig, in denen Personen leben und agieren (vgl. Abschnitt 2.2.4). Je nachdem, ob sich Personen in einem eher *starken* oder *schwachen* Arbeitsumfeld befinden, kann Selbstführung in größerem oder geringerem Ausmaß praktiziert werden (vgl. Müller, 2003; Müller & Braun, 2009). Ein starkes Arbeits- oder Lebensumfeld zeichnet sich durch eine hohe Strukturierung und Reglementierung sowie strenge Hierarchievorgaben aus, die kaum Raum für eigenständiges Denken und Handeln bieten und somit die individuelle Entfaltung stark einengen. Giardina (2002, zit. nach Müller & Braun, 2009) spricht in diesem Zusammenhang von einer *outer centered reality*, die sich dadurch auszeichnet, dass Arbeits- und Lebensziele von mächtigeren Personen,

Organisationen oder Institutionen vorgegeben werden und nicht zwingend mit persönlichen Vorlieben und Bedürfnissen in Einklang stehen müssen. Ein schwaches Arbeitsumfeld hingegen ist weniger strukturiert und reglementiert und zeichnet sich dadurch aus, dass Aufgaben und Anforderung weniger explizit formuliert werden und mehr individuellen Ausgestaltungsspielraum beinhalten. Tätigkeiten stehen hier in engem Bezug zu einer *inner centered reality*, die aus individuellen Bedürfnissen und Zielvorstellungen besteht (Giardina, 2002, zit. nach Müller & Braun, 2009). Die in einem schwachen Arbeitsumfeld herrschenden Gegebenheiten ermöglichen Selbstführung und daher auch Führung durch Selbstführung in größerem Ausmaß als das bei starken Umfeldbedingungen der Fall ist.

Die genetische Ausstattung von Personen sowie früh erworbene Dispositionen stellen ebenfalls Größen dar, die verhindern können, dass vorhandene Möglichkeiten und Handlungsspielräume erkannt und ausgeschöpft werden (vgl. Müller, 2003). Hierzu gehören angeborene Talente, intellektuelle Fähigkeiten, motivationale Neigungen, Temperamenteigenschaften und grundlegende Werthaltungen. Ergebnisse einiger Untersuchungen zeigen, dass auch die Ausprägung verschiedener Persönlichkeitsmerkmale einen Einfluss darauf hat, in welchem Umfang Selbstführung betrieben wird. Zu diesen Persönlichkeitsmerkmalen ist nach Müller (2003) insbesondere Leistungsmotivstärke, internale Kontrollüberzeugung und Durchsetzungsbereitschaft zu zählen (s. Abschnitt 2.3.1).

Es kann aber auch sein, dass sich Personen innerhalb ihrer dispositionellen Grenzen gar nicht weiterentwickeln wollen. Nach Bekman (2003) lernen Personen schon sehr früh, äußeren Anforderungen, wie z.B. Elternwünschen oder Leistungsnormen, gerecht zu werden und eine weitgehende Fremdbestimmung der eigenen Zielvorstellungen und des daraus resultierenden Denkens und Handelns zu akzeptieren. Das so entstandene *geforderte Selbst* (vgl. Higgins, 1999) mag den individuellen Bedürfnissen und Zielen zwar zuwiderlaufen, stellt mit der Zeit aber einen wichtigen Teil der sozialen Identität der Person dar, der oft sogar bewusst von Veränderungen abgeschirmt wird. Sozialpsychologische Untersuchungen zeigen, dass Menschen konsistent handeln möchten und mehr Mühe darauf ver-

wenden, so zu bleiben wie sie sind, als sich persönlich weiterzuentwickeln (vgl. Aronson, Wilson & Akert, 2007). Erst wenn es Personen gelingt, innere Transparenz über ihr gefordertes Selbst sowie einschränkende Begleiterscheinungen herzustellen, können sie hinderliche Einflüsse überwinden und sich in Übereinstimmung mit ihren eigenen Wünschen und Bedürfnissen selbst führen und sich persönlich weiterentwickeln.

Somit lässt sich festhalten, dass allein die Kenntnis über Selbstführungsstrategien nicht zwangsläufig zu mehr Selbstführungskompetenz führen muss. So können einem selbstführungsorientierten Führungsverhalten zum einen seitens der Führungskraft Grenzen gesetzt sein, falls diese nicht fähig oder willens ist, selbstführungskompetent zu handeln. Zum anderen kann aber auch die Unfähigkeit oder Unwilligkeit von Mitarbeitern den Erfolg von Führung durch Selbstführung einschränken. Bei der Entwicklung und Förderung selbstführungskompetenter Führungskräfte und Mitarbeiter dürfen also nicht nur deren Potentiale betrachtet, sondern es müssen auch mögliche Grenzen berücksichtigt werden.

Die sich durch die Umfeldbedingungen ergebenden möglichen Einschränkungen von Führung durch Selbstführung sollen in dieser Studie durch die Untersuchung beruflich selbstständiger Personen möglichst gering gehalten werden (vgl. Abschnitt 2.2.4). Des Weiteren soll die dispositionelle Seite von Führung durch Selbstführung untersucht werden, d.h. welche Eigenschaften für den Erwerb eines entsprechenden Führungsverhaltens prädisponieren. Wie sich gezeigt hat, weist Selbstführung einen engen Bezug zu unternehmerischen Eignungspotentialen auf. Da Führung durch Selbstführung auf der individuellen Selbstführungskompetenz basieren sollte, wird in dieser Untersuchung ebenfalls von einem Zusammenhang zwischen besagten Eignungsmerkmalen und Führung durch Selbstführung ausgegangen.

## 2.3 Unternehmerisches Verhalten

Unternehmerisches Verhalten psychologisch zu erklären bedeutet, dieses auf persönlichkeits- und kompetenzspezifische Dispositionen zurückzuführen (vgl. Müller, 2007). In diesem Abschnitt werden zunächst persönlichkeitspezifische Eignungspotentiale sowie erfolgsrelevante unternehmerische Kompetenzen erläutert, die zusammengefasst die *unternehmerische Eignung* bilden (vgl. Müller, 2010b). Abschließend werden Indikatoren aufgezeigt, an denen der Erfolg unternehmerischen Verhaltens festgemacht werden kann.

### 2.3.1 Unternehmerische Eignungspotentiale

Unternehmerische Eignungspotentiale sind Eigenschaften, deren Ausprägungsgrad signifikant zwischen abhängig beschäftigten und selbstständig tätigen Personen variiert (vgl. Müller, 2010a). Bereits die Beschreibung dieser Merkmale lässt Bezüge zum Selbstführungsansatz erkennen. Dieser Zusammenhang ließ sich auch empirisch bestätigen (Müller, 2005b; Roux, 2007) und unternehmerische Potentiale können als Eignungsfaktoren für den Erwerb von Selbstführungscompetenz angesehen werden (vgl. Abschnitt 2.1.4). Die unternehmerischen Eignungspotentiale lassen sich vier unterschiedlichen Kategorien zuordnen (vgl. Müller, 2000), die im Folgenden vorgestellt werden.

#### 2.3.1.1 Motivationale Potentiale

Laut McClelland & Winter (1969) sowie McClelland (1987) ist die *Leistungsmotivstärke* eine zentrale Eigenschaft für unternehmerisches Handeln. Bei leistungsorientierten Personen steht eine gute Aufgabenbewältigung im Vordergrund. Sie haben hohe Ansprüche an die Qualität und Güte von Arbeitsergebnissen, zeigen sich besonders anstrengungsbereit, um aufgabenrelevante Ziele zu erreichen und streben danach, ihre berufliche Leistung kontinuierlich zu verbessern. Dabei setzen sich leistungsmotivierte Personen realistische Ziele von mittlerer Schwierigkeit, so dass Aufgaben zwar herausfordernd sind, ihre Bewältigung aber realis-

tisch ist. Belohnend wirken auf diese Personen der Stolz und die Befriedigung, die mit einer erfolgreichen Bewältigung herausfordernder Aufgaben einhergehen und weniger externe Anreize, die für eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung in Aussicht gestellt werden. Von erfolgreichen Unternehmern ist bekannt, dass sie darin aufgehen, eigene Erwerbsvorstellungen realisieren zu können und länger durchhalten, wenn Rückschläge und berufliche Schwierigkeiten zu bewältigen sind (vgl. Goebel, 1990).

Ein weiteres motivationales Persönlichkeitsmerkmal ist die *internale Kontrollüberzeugung* (Bonnet & Furnham, 1991; Furnham, 1986). Internal kontrollierte Personen führen berufsrelevante Ereignisse auf eigenes Bestreben und Können, d.h. auf internale Ursachen zurück. Dabei schreiben sie berufliche Erfolge stabilen Ursachen zu (eigene Fähigkeiten), Misserfolge hingegen variablen Ursachen (unzureichende Anstrengung). Dies führt dazu, dass im Erfolgsfall das Selbstbewusstsein gestärkt wird und bei Misserfolg die Motivation bestehen bleibt, es das nächste Mal besser machen zu können und zu wollen. Erfolgreiche Unternehmer beschreiben sich als eigenwillig und wollen nicht von anderen gelenkt werden, was auf die Bedeutung der internalen Kontrollüberzeugung hinweist (vgl. Goebel, 1990).

Ein drittes wichtiges Persönlichkeitsmerkmal ist das *Unabhängigkeitsstreben*, welches als Bedürfnis nach Autonomie und Selbstverwirklichung beschrieben werden kann. Personen mit einem ausgeprägten Unabhängigkeitsstreben präferieren große Ausgestaltungsspielräume bei der Arbeit (Hackman & Oldham, 1976) und wählen daher eher eine beruflich selbstständige Beschäftigungsart (vgl. Kirchler, 1995). Erfolgreiche Unternehmer verfügen über ein ausgeprägtes Unabhängigkeitsstreben, was sich in einem oftmals egozentrischen oder unkonventionellen Charakter äußert (vgl. Goebel, 1990).

### 2.3.1.2 Affektive Potentiale

Zu den affektiven Persönlichkeitsmerkmalen zählt in erster Linie die *Antriebsstärke*. Antriebsstarke Personen lassen sich als kraftvoll, anstrengungsbereit, energiegeladen, aktiv, arbeitsfreudig und unternehmungslustig beschreiben (Nitsch, 1976). Auch wenn das Energieniveau von Personen zeitlichen und situativen Schwankungen unterliegt, ist das allgemeine Antriebsniveau relativ stabil ausgeprägt und variiert interindividuell relativ stark (vgl. Müller, 2010a). Antriebsstärke ist ein wichtiges Merkmal für erfolgreiches unternehmerisches Handeln, da der Aufbau und die Leitung eines eigenen Unternehmens dauerhaften Einsatz und ein beträchtliches Stehvermögen erfordert.

Eine zweite wichtige Eigenschaft ist die *Belastbarkeit*, die vor allem dann zum Tragen kommt, wenn Arbeitssituationen hohe physische und psychische Anforderungen stellen (vgl. Müller, 2000). Belastbarkeit zeichnet sich aus durch eine hohe Resistenz gegenüber körperlichen und mentalen Belastungsfolgen sowie eine leichte Überwindung von Gefühlsblockaden, so dass es belastbaren Personen leicht fällt, trotz vielfältiger Aufgaben den Überblick zu behalten. Beruflich selbstständige Personen werden mit mehr unterschiedlichen Aufgaben, längeren Arbeitszeiten und höherem Zeitdruck konfrontiert als abhängig Beschäftigte und müssen daher in besonderem Maße belastbar sein. Trotz dieser objektiv größeren Belastung fühlen sich Unternehmer subjektiv weniger belastet als Personen, die sich in einem Angestelltenverhältnis befinden, woran ihre größere Belastbarkeit und Stressresistenz zu erkennen ist (vgl. Goebel, 1991).

### 2.3.1.3 Kognitive Potentiale

Selbstständigkeitsrelevant ist hier zum einen die *Problemlöseorientierung* von Personen (vgl. Müller, 2000). Problemlöseorientierung ist wichtig, wenn es um die Bewältigung von „Nicht-Routine“-Situationen geht, bei denen komplizierte Aufgaben und große Informationsmengen zu bewältigen und zu verarbeiten sind sowie Prioritäten gesetzt werden müssen. Dabei kann unterschiedlich an Problemlösungen herangegangen werden: Bei vorherrschender *analytischer* Problemlöse-

orientierung analysieren Personen ein Problem detailliert und verfolgen die Lösung des Problems rational und systematisch nach einem festen Plan. Bei vorherrschender *intuitiver* Problemlöseorientierung analysieren Personen Probleme eher ganzheitlich, betrachten das Problem aus verschiedenen Richtungen und verfolgen oft auch spontane Einfälle zur Lösung des Problems. Für erfolgreiches unternehmerisches Handeln sind beide Arten von Problemlöseorientierung wichtig, da sich daraus ein Höchstmaß an kognitiver Flexibilität ergibt (vgl. Müller, 2000).

Ein weiteres wichtiges kognitives Persönlichkeitsmerkmal ist die *Risikoneigung* von Personen (vgl. Hull, Bosley & Udell, 1980). Risikobereite Personen wählen eher solche Entscheidungsalternativen, die mit geringerer Wahrscheinlichkeit ein besonders gutes Ergebnis erwarten lassen, als solche, mit denen sich relativ sicher ein mittelmäßiges Ergebnis erzielen lässt. Die Risikoneigung steht in einer umgekehrt u-förmigen Beziehung zu unternehmerischem Erfolg, d.h. erfolgreiches unternehmerisches Handeln setzt keine möglichst hohe Risikoneigung, sondern ein mittleres Ausmaß voraus (Chell, Haworth & Brearley, 1991). Dieser Zusammenhang erscheint plausibel, da risikoscheue Personen das Risiko einer selbstständigen Berufstätigkeit erst gar nicht eingehen werden. Risikoverliebte Personen laufen hingegen Gefahr, durch hochriskante Entscheidungen in Liquidationsengpässe und somit in existenzielle Krisen für das Unternehmen zu geraten. Ein adäquater Umgang mit Risiken, der dazu führt, dass risikobehaftete Entscheidungen letztendlich zu finanziellen Vorteilen des Unternehmens führen, dürfte laut Müller (2000) vor allem für den längerfristigen unternehmerischen Erfolg entscheidend sein.

Schließlich ist unter den kognitiven Potentialen noch die *Unsicherheitstoleranz* zu nennen (vgl. Reis, 1997). Sie kann als Eignung beschrieben werden, konstruktiv und zielsicher mit offenen, unregelmäßigen und unstrukturierten Situationen umgehen zu können. Personen, die über eine geringe Unsicherheitstoleranz verfügen, ziehen hingegen übersichtliche und gut strukturierte Aufgaben vor und reagieren unangepasst, wenn sie auf unorganisierte Arbeitsaufgaben treffen. Eine selbstständige unternehmerische Berufstätigkeit geht häufig mit wenig transparenten

oder unklaren Situationen einher, weshalb ungewissheitstolerante Personen hier im Vorteil sind (vgl. Müller, 2000).

#### 2.3.1.4 Soziale Potentiale

Ein selbstständigkeitsrelevanter sozialer Persönlichkeitsfaktor ist die *Durchsetzungsbereitschaft*, d.h. das Bestreben, eigene Vorstellungen durchsetzen und andere Personen nach diesen lenken zu wollen (vgl. Müller, 2000). Wie bei der Risikobereitschaft besteht zwischen erfolgreichem unternehmerischem Handeln und der Durchsetzungsbereitschaft ein umgekehrt u-förmiger Zusammenhang, d.h. ein mittleres Maß an Durchsetzungsbereitschaft ist wünschenswert. Ein mittleres Durchsetzungsvermögen ermöglicht es einerseits, eigene Interessen verschiedenen Anspruchsgruppen gegenüber offensiv vertreten zu können. Andererseits können berechtigte Einwände erkannt und angenommen werden.

Eine zweite selbstständigkeitsrelevante Eigenschaft ist die soziale *Anpassungsfähigkeit*, die Fähigkeit, Kontakte zu anderen Personen aufnehmen und erfolgreich ausgestalten zu können (vgl. Müller, 2000). Unternehmerisches Handeln geht mit vielfältigen Austauschbeziehungen einher, was eine besonders ausgeprägte Anpassungsfähigkeit erfordert. Anpassungsfähige Personen haben ein Gespür für die Absichten und Stimmungen anderer Personen und können relativ zuverlässig einschätzen, wie sie auf andere wirken. Sie können daher gut auf Geschäftspartner eingehen, was die Grundlage für eine gewinnbringende Zusammenarbeit darstellt (vgl. Bierhoff & Müller, 1993). So trägt auch die Anpassungsfähigkeit zu erfolgreichem unternehmerischem Handeln bei.

Wie dargelegt weisen die beschriebenen Persönlichkeitsmerkmale Bezüge zu unternehmerisch erfolgreichem Verhalten auf, wobei sich insbesondere substantielle Zusammenhänge zu subjektiven Erfolgskriterien zeigen (vgl. Hettich, 2008; Müller & Gappisch, 2005). Für ökonomische Erfolgskriterien kommt den im folgenden Abschnitt erläuterten Kompetenzmerkmalen eine größere Bedeutung zu (vgl. Rauch & Frese, 2000). Dies ist darauf zurückzuführen, dass persönlichkeitspezifische Merkmale eher mit allgemeinen Handlungstendenzen und der Affinität für

eine berufliche Selbstständigkeit in Zusammenhang stehen (vgl. Müller & Gappisch, 2005). Kompetenzmerkmale beeinflussen hingegen stärker konkrete Verhaltensweisen (vgl. Müller, 2007) und es ist davon auszugehen, dass sie ein wichtiges Verbindungsglied zwischen dem Arbeitsverhalten und genetisch bedingten oder früh erworbenen Eigenschaftspotentialen darstellen (vgl. Müller 2000). Die wichtigsten dieser Kompetenzen werden im folgenden Abschnitt betrachtet.

### 2.3.2 Selbstständigkeitsrelevante Kernkompetenzen

Zu den Kernkompetenzen beruflich selbstständigen Verhaltens gehören *Eigeninitiative*, *Selbstführungskompetenz*, *Fachkompetenz* sowie *Sozialkompetenz* (vgl. Müller, 2007). Somit stellen die erläuterten persönlichkeitspezifischen unternehmerischen Eignungspotentiale eine erleichternde Bedingung für den Erwerb von Selbstführungskompetenz dar. Selbstführungskompetenz wiederum trägt maßgeblich dazu bei, dass diese Eigenschaften in erfolgreiches unternehmerisches Verhalten resultieren. Das Konzept der Selbstführung wurde bereits in Abschnitt 2.1 ausführlich erläutert. Im Folgenden wird kurz auf die weiteren erfolgsrelevanten unternehmerischen Kernkompetenzen eingegangen.

Eine wichtige selbstständigkeitsrelevante Kompetenz ist die Fertigkeit, Eigeninitiative entfalten zu können (Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag, 1997; Rauch & Frese, 2000). Eigeninitiative beinhaltet das selbstständige Setzen eigener Ziele, was die Zielbindung und Anstrengungsbereitschaft stärkt und erhöht, wodurch Rückschläge und Frustrationen besser überwunden werden. Des Weiteren zeichnen sich eigeninitiative Personen durch eine explorierende Umfeldorientierung aus. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Gelegenheiten erkannt werden, wie sich Arbeitsziele besser und schneller erreichen oder veränderten Bedingungen anpassen lassen. Weitere Merkmale der Eigeninitiative sind eine proaktive Handlungsplanung sowie die kontinuierliche Suche nach Feedback zur Kontrolle des eigenen Arbeitsverhaltens, wobei die Bewertung anhand selbst definierter Standards erfolgt. Aufgrund der genannten Merkmale von Eigeninitiative ist es plausibel, dass Eigeninitiative mit anspruchsvoller Zielsetzung, aktiver Informationssu-

che, Delegation von Verantwortung und konsequentem Zeitmanagement in Verbindung steht (vgl. Utsch, 1998) und damit ebenfalls nachweislich Bezüge zum geschäftlichen Erfolg und Wachstum von Unternehmen aufweist (Rose, Kumar & Yen, 2006).

Neben Eigeninitiative stellen fachliches Wissen und soziale Fertigkeiten weitere wichtige Kompetenzen für eine erfolgreiche unternehmerische Berufstätigkeit dar (Markman, 2007). Unter Fachkompetenz sind branchenspezifische Kenntnisse zu verstehen, die sich durch eine gewisse Einzigartigkeit auszeichnen, so dass eine hohe Wettbewerbsfähigkeit von Produkten und Dienstleistungen zu erreichen ist. Chandler und Hanks (1994) zeigten, dass fachkompetente Unternehmer wachstumsstärkere Unternehmen führten. Was die Bedeutung der Sozialkompetenz betrifft, zeigen sich laut Sinha (1996) ähnliche Befunde. Zur Sozialkompetenz gehören die Fertigkeiten, Einfluss auf andere auszuüben (vgl. Sinha, 1996), eine differenzierte soziale Wahrnehmung, Flexibilität im Verhalten, Überzeugungskraft, kommunikative Ausdrucksstärke und Selbstpräsentationsgeschick (vgl. Baron & Markman, 2003).

In vorangegangenem und diesem Abschnitt wurden Eigenschaften und Kompetenzen dargestellt, die zusammen als persönliche Eignung für erfolgreiches unternehmerisches Handeln bezeichnet werden können. Daneben besitzen auch Unterstützungsfaktoren des jeweiligen Umfeldes sowie glückliche Zufälle, Gelegenheiten und Umstände eine große Bedeutung für den Erfolg von Unternehmen (vgl. Müller, 2010b). Hierauf wird an dieser Stelle allerdings nicht weiter eingegangen, da diese Faktoren nicht Gegenstand vorliegender Arbeit sind. Im Folgenden werden Indikatoren aufgezeigt, an denen sich unternehmerisch erfolgreiches Verhalten messen lässt.

### 2.3.3 Erfolgsindikatoren

Der Erfolg von Unternehmern kann an einer Vielzahl von Indikatoren festgemacht werden. Dabei ist speziell aus psychologischer Sicht zu betonen, dass sich der Erfolg unternehmerischer Tätigkeit nicht nur an objektiven, von außen beobacht-

baren Kriterien festmachen lässt. Subjektive Indikatoren, die auf der individuellen Einschätzung des Unternehmers beruhen, sind gleichberechtigt mit zu berücksichtigenden (vgl. Moser & Schuler, 1999). Objektive und subjektive Erfolgsindikatoren korrelieren nur gering miteinander (vgl. Moser & Schuler, 1999), weshalb davon auszugehen ist, dass es sich um zwei unabhängige Dimensionen unternehmerischen Erfolgs handelt. Dies bedeutet, dass von einer subjektiv erfolgreich erlebten Selbstständigkeit nicht automatisch auf hohe Umsatzzahlen geschlossen werden darf und Bezüge zu anderen Faktoren getrennt voneinander zu untersuchen sind.

Bei der Betrachtung des objektiven Erfolgs von Unternehmen, der sich hauptsächlich an ökonomischen Indikatoren wie Umsatzzahlen, Gewinnmargen, Investitionen, Wachstumskennziffern oder Einkommensverhältnissen messen lässt, ist zu beachten, dass dieser nicht nur von der individuellen Leistung des Unternehmers abhängt (vgl. Müller, 2007). Je größer das Unternehmen ist und je mehr Personen daran beteiligt sind, Umsätze und Gewinne zu erzielen, desto weniger ist der ökonomische Erfolg auf Einzelleistungen zurückzuführen. Neben dem Unternehmer selbst sind auch die Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsverhalten, welches mehr oder weniger erfolgsrelevant sein kann, maßgeblich am Unternehmenserfolg beteiligt. Dieses wiederum wird beeinflusst durch die im Unternehmen vorherrschende Kultur und Führungsphilosophie. Es erscheint somit sinnvoll, das Führungsverhalten als erfolgsrelevante Komponente unternehmerischen Verhaltens mit zu berücksichtigen. Aufgrund der beschriebenen Relevanz der Selbstführungskompetenz für den Erfolg von Unternehmen scheint ein Führungsverhalten Erfolg versprechend, welches Mitarbeiter in die Lage versetzt, sich selbst zu führen. Daher wird in dieser Untersuchung angenommen, dass ein selbstführungsgerechtes Führungsverhalten ein wichtiger vermittelnder Faktor zwischen der persönlichen Eignung des Unternehmers einerseits und dem ökonomischen Unternehmenserfolg andererseits darstellt (s. Abschnitt 2.4).

Laut Müller (2007) kann es sich bei der Messung des subjektiven Erfolgs um Kriterien handeln, die einen direkten Bezug zu ökonomischen Indikatoren aufweisen, wie die Selbsteinschätzung des unternehmerischen Erfolgs und die Beurteilung

der eigenen Leistung. Daneben sind aus psychologischer Sicht insbesondere Indikatoren relevant, die den Erfolg an affektiver Befindlichkeit, sozial-emotionalem Wohlergehen sowie körperlicher und seelischer Gesundheit bemessen. Hierzu zählen in erster Linie die Kriterien Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden, welche in vorliegender Untersuchung zur Messung des subjektiven Unternehmenserfolgs herangezogen werden (s. Abschnitt 3.1.4). Der subjektive Erfolg ist zwar direkt auf das individuelle Erleben des Unternehmers zurückzuführen, doch dürfte hierzu auch die Qualität der Beziehung zu Angestellten und das vorherrschende Teamklima beitragen (vgl. Müller, 2007). Untersuchungen lassen vermuten, dass sich ein selbstführungskompetentes Arbeits- und Führungsverhalten positiv auf die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auswirkt (vgl. Butzmann, 2008; Jilg, 2010). Daher erscheint es sinnvoll, auch bezüglich subjektiver Erfolgskriterien von einer mediiierenden Wirkung eines selbstführungskompetenten Arbeits- und Führungsstils auszugehen.

Nachfolgend werden die zu den vorangegangenen Erläuterungen aufgestellten Hypothesen sowie das aus diesen abgeleitete Forschungsmodell vorgestellt.

## 2.4 Forschungsmodell und Hypothesen

Wie in den vorangegangenen Ausführungen dargestellt und wie auch der Titel dieser Arbeit impliziert, liegt der Fokus dieser Untersuchung einerseits auf der Betrachtung von Eigenschaften und Kompetenzen, die für ein selbstführungsrelevantes Führungsverhalten prädisponieren. Andererseits sollen Beziehungen zu unternehmerischen Erfolgsindikatoren aufgezeigt werden, um die Bedeutung von Führung durch Selbstführung als relevante Komponente erfolgreichen unternehmerischen Verhaltens empirisch zu belegen. Bisherige Befunde weisen darauf hin, dass Arbeitsbedingungen häufig (noch) nicht selbstführungsgerecht gestaltet sind (vgl. Butzmann, 2008; Jilg, 2010), wodurch der Untersuchung eines selbstführungsrelevanten Führungsverhaltens in den genannten Studien Grenzen gesetzt waren. Aus diesem Grund wird vorliegende Untersuchung mit beruflich selbstständigen Personen durchgeführt, da diese in geringerem Umfang von außen auf-

erlegten Rahmenbedingungen unterworfen sind und größere Freiräume bei der Gestaltung ihres Arbeitsumfeldes besitzen (vgl. Abschnitt 2.2.4 sowie Abschnitt 2.2.5). Es wird daher in diesem Personenkreis mit einer breiteren Streuung eines selbstführungsgerechten Führungsverhaltens gerechnet.

Als voraus laufende Bedingungen für ein selbstführungskompetentes Führungsverhalten werden in dieser Arbeit auf eigenschaftsspezifischer Seite unternehmerische Eignungspotentiale betrachtet (vgl. Abschnitt 2.3.1), auf kompetenzspezifischer Seite Faktoren individueller Selbstführungskompetenz (vgl. Abschnitt 2.1.3). Da es sich bei den genannten Eignungspotentialen um relativ allgemeine Persönlichkeitsmerkmale handelt, dürfte ihr Verhaltenseinfluss durch Kompetenzfaktoren, wie die der Selbstführungskompetenz, vermittelt sein. Zu dieser Annahme wird folgende Hypothese aufgestellt:

Hypothese 1: Der Zusammenhang zwischen dem unternehmerischen Eignungspotential und Führung durch Selbstführung wird durch Faktoren individueller Selbstführungskompetenz mediiert.

Neben voraus laufenden Bedingungen für Führung durch Selbstführung sollen auch die Resultate und Konsequenzen eines entsprechenden Führungsverhaltens für den Unternehmenserfolg betrachtet werden. Bisherige Untersuchungen zum Erfolg unternehmerischen Handelns weisen auf Bezüge von unternehmerischen Eignungspotentialen und Kompetenzfaktoren zu subjektiven und objektiven Erfolgsindikatoren hin (vgl. Abschnitt 2.3.1). Als Indikatoren für den subjektiven Erfolg werden in dieser Untersuchung die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden der Unternehmer herangezogen. Auch hier dürfte die Beziehung zwischen persönlichkeitspezifischen Merkmalen und Erfolgskriterien durch Kompetenzmerkmale vermittelt sein aufgrund deren größeren Bedeutung für die Ausgestaltung konkreter Verhaltensweisen (vgl. Abschnitt 2.3.1). Zwischen unternehmerischen Eignungspotentialen und subjektiven Erfolgsindikatoren haben sich in bisherigen Untersuchungen allerdings auch substantielle direkte Bezüge gezeigt (vgl. Abschnitt 2.3.1). Aus diesen Befunden werden folgende Hypothesen abgeleitet:

Hypothese 2: Faktoren der Selbstführungskompetenz stehen in einem positiven Zusammenhang zu objektiven und subjektiven Erfolgsindikatoren.

Hypothese 3: Das unternehmerische Eignungspotential steht in einem positiven Zusammenhang zu subjektiven Erfolgsindikatoren.

Hypothese 4: Der Zusammenhang zwischen dem unternehmerischen Eignungspotential und subjektiven Erfolgsindikatoren wird teilweise durch Faktoren der Selbstführungskompetenz vermittelt.

Hypothese 5: Der Zusammenhang zwischen dem unternehmerischen Eignungspotential und objektiven Erfolgsindikatoren wird durch Faktoren der Selbstführungskompetenz vermittelt.

Die Vermutung, dass auch Führung durch Selbstführung eine Komponente unternehmerisch erfolgreichen Verhaltens darstellt, lässt sich nun darin begründen, dass in einem Unternehmen, in dem Mitarbeiter beschäftigt werden, der Unternehmenserfolg nicht nur von der Arbeitsweise des Unternehmers abhängig sein dürfte, sondern auch vom Arbeitsverhalten der Mitarbeiter (vgl. Abschnitt 2.3.3). Aufgrund der angenommenen Relevanz der Selbstführungskompetenz für unternehmerisch erfolgreiches Verhalten erscheint es sinnvoll und erforderlich, Mitarbeiter zu mehr Selbstführung anzuleiten. Hierzu sollte Führung durch Selbstführung einen Beitrag leisten (vgl. Abschnitt 2.1.3 sowie 2.2). Eine weitere Annahme besteht daher darin, dass ein selbstführungsgerechter Führungsstil einen wichtigen vermittelnden Faktor zwischen der persönlichen Kompetenz des Unternehmers einerseits und dem Unternehmenserfolg andererseits darstellt. Hierzu wird folgende Hypothese formuliert:

Hypothese 6: Der Zusammenhang zwischen Faktoren der Selbstführungskompetenz und subjektiven und objektiven Erfolgsindikatoren wird teilweise durch Führung durch Selbstführung mediiert.

Die ausgeführten Überlegungen zum Zusammenspiel der untersuchten Komponenten lassen sich in einem Gesamtmodell abbilden, welches in Abbildung 1 veranschaulicht wird.

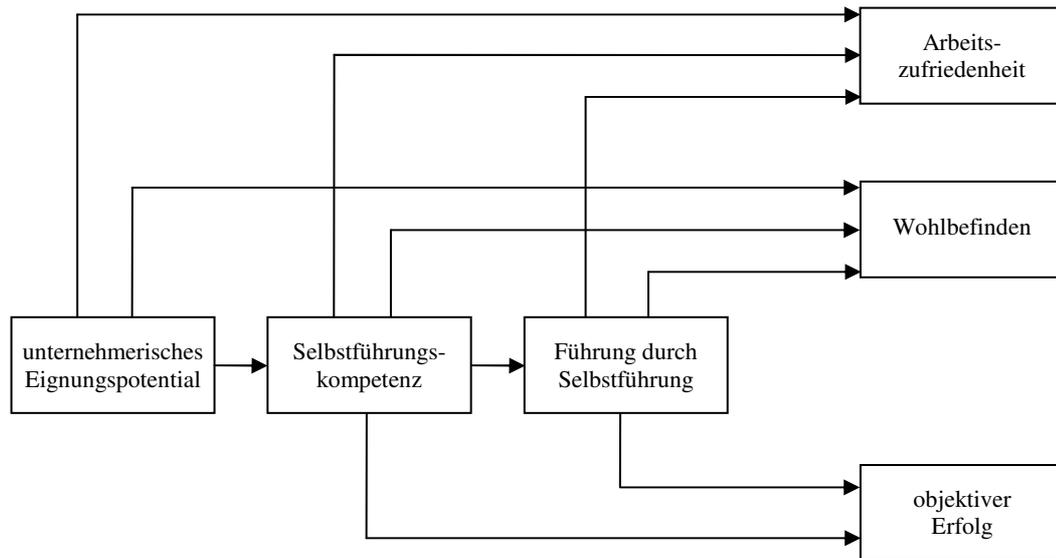


Abbildung 1. Grafische Darstellung des Gesamtmodells.

## 3 Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel werden zunächst die Messinstrumente dieser Untersuchung vorgestellt. Es folgt die Beschreibung der Untersuchungsdurchführung sowie der dieser Untersuchung zugrunde liegenden Stichprobe. Zuletzt werden die verwendeten statistischen Verfahren und Methoden erläutert.

### 3.1 Messinstrumente

In diesem Abschnitt werden die in dieser Untersuchung eingesetzten Messinstrumente vorgestellt. Der vollständige Fragebogen sowie die zugehörigen Begleitschreiben und Instruktionen können Anhang A entnommen werden.

#### 3.1.1 Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potentiale

Die in Abschnitt 2.3.1 beschriebenen persönlichkeitspezifischen unternehmerischen Eignungspotentiale wurden mittels der 2010 überarbeiteten und erweiterten Testversion des *Fragebogens zur Diagnose unternehmerischer Potentiale* (F-DUP<sup>N</sup>; Müller, 2010a) erfasst. Der F-DUP geht auf den von King (1985) entwickelten *Entrepreneurial Potential Questionnaire* zurück. Die erste Version des F-DUP enthielt fünf Testmerkmale, für deren Ausprägungen Unterschiede zwischen abhängig und selbstständig beschäftigten Personen gefunden wurden (Müller 1999a, b; Müller 2000): *Leistungsmotivstärke*, *Internale Kontrollüberzeugung*, *Problemlöseorientierung*, *Risikoneigung* und *Durchsetzungsbereitschaft*. Um die Qualität des F-DUP zu verbessern wurde er aufgrund theoretischer Überlegungen um weitere unternehmerisch relevante Merkmale ergänzt und mehrmals überarbeitet und verbessert. Die aktuelle Version des F-DUP (F-DUP<sup>N</sup>) umfasst neben den ursprünglichen Merkmalen fünf weitere unternehmerische Eigenschaftspotentiale: *Unabhängigkeitsstreben*, *Allgemeine Antriebsstärke*, *Belastbarkeit*, *Ungewissheitstoleranz* und *Soziale Anpassungsfähigkeit*. Somit besteht der F-DUP<sup>N</sup> aus insgesamt zehn Merkmalsbereichen bzw. Subtests, die sich nach der in Abschnitt

2.3.1 beschriebenen Systematik von Müller (2000) den vier Kategorien motivationale, affektive, kognitive und soziale Dispositionen zuordnen lassen. Bei den meisten dieser Dispositionen ist eine hohe Merkmalsausprägung als unternehmerisch relevant zu beurteilen. Lediglich die Merkmale Durchsetzungsbereitschaft und Risikoneigung bilden eine Ausnahme. Hier ist eine mittlere Ausprägung als wünschenswert anzusehen. Die Items des F-DUP<sup>N</sup> bestehen aus Satzanfängen die durch zwei bis drei Antwortalternativen ergänzt werden. Bei den Merkmalen, die möglichst hoch ausgeprägt sein sollten, ist zwischen zwei Antwortalternativen auszuwählen, wobei immer eine Alternative merkmaltypisch und die andere merkmalsneutral formuliert ist. Die Items der Subtests Durchsetzungsbereitschaft und Risikoneigung werden durch drei Antwortalternativen ergänzt, die so formuliert sind, dass sie jeweils unterschiedliche Merkmalsausprägungen repräsentieren. Dabei wird jene Antwortalternative, die einem mittleren Ausprägungsgrad entspricht, bei der Auswertung als merkmaltypisch betrachtet. Die Testwerte für die einzelnen Subtests werden ermittelt, indem die Anzahl merkmaltypischer Items zusammengezählt werden, d.h. je höher der erzielte Testwert desto unternehmerischer relevant ist die Ausprägung des entsprechenden Merkmals. Jedes Merkmal wird im F-DUP<sup>N</sup> durch neun Items beschrieben, so dass pro Subtest maximal neun Punkte erreicht werden können. Der Testwert für das unternehmerische Gesamtpotential ergibt sich aus der Summe aller Subtests und kann dementsprechend maximal 90 betragen. In einer Studie zur empirischen Fundierung des F-DUP<sup>N</sup> konnten für die genannten Merkmale gute bis sehr gute Differenzierungen zwischen abhängig und selbstständig beschäftigten Personen festgestellt werden, wobei abhängig beschäftigte Personen durchgängig weniger hohe Testwerte erzielten als selbstständig beschäftigte Personen (Müller, 2010a).

Für eine ökonomische und weniger zeitaufwändige Anwendung liegt der F-DUP<sup>N</sup> neben der oben beschriebenen Standardform in zwei Kurzversionen vor. Die eine Kurzversion setzt sich aus sechs vollständigen, d.h. jeweils aus neun Items bestehenden Subtests zusammen. Dies sind Leistungsmotivstärke, Unabhängigkeitsstreben, Belastbarkeit, Problemlöseorientierung, Risikoneigung und Durchsetzungsbereitschaft. Auswahlkriterium für diese Skalen ist deren Differenzierungs-

fähigkeit zwischen abhängig und selbstständig beschäftigten Personen in den vier Merkmalskategorien motivational, affektiv, kognitiv und sozial. Die zweite Kurzform enthält alle zehn Subtests, die jedoch nur die jeweils fünf trennschärfsten Items enthalten. Aufgrund der geringen Itemanzahl pro Subtest ist es nicht sinnvoll, die einzelnen Merkmalsausprägungen zu betrachten sondern lediglich das unternehmerische Gesamtpotential. In dieser Arbeit kam eine Mischform dieser beiden Kurzfassungen des F-DUP<sup>N</sup> zum Einsatz, um die Befragung noch ökonomischer zu gestalten. Das unternehmerische Eignungspotential wurde mittels der oben genannten sechs differenzierungsfähigsten Subtests erfasst, die entsprechend der zweiten Kurzvariante des F-DUP<sup>N</sup> auf die jeweils fünf trennschärfsten Items gekürzt wurden. Somit fanden in dieser Arbeit insgesamt 30 Items Anwendung zur Messung des unternehmerischen Eignungspotentials. Tabelle 1 zeigt ein Beispiel-Item pro zum Einsatz gekommenen Subtest.

Schriesheim, Kopelman und Solomon (1989; zit. nach Bortz & Döring, 2003) zufolge wirkt sich eine Blockbildung inhaltlich homogener Items nicht auf die psychometrischen Eigenschaften eines Fragebogens aus. Trotzdem empfehlen die Autoren, auf eine inhaltliche Gruppierung von Items zu verzichten, weshalb den Probanden die Items der einzelnen Skalen gemischt präsentiert wurden. Eine Überprüfung der Reliabilität der verwendeten Kurzform des F-DUP<sup>N</sup> ergab lediglich einen Cronbachs-Alpha-Koeffizienten von .64, welcher unter der von Lienert und Raatz (1998) geforderten Mindestgrenze von .7 liegt. Des Weiteren weisen 18 Items eine Trennschärfe unterhalb der empfohlenen Grenze von .2 auf. Zur Verbesserung der Messqualität wurden diese Items, welche in Anhang B aufgeführt sind, für diese Untersuchung aus der Skala entfernt. Somit basieren die folgenden Berechnungen zum unternehmerischen Eignungspotential auf den im F-DUP<sup>N</sup> verbleibenden 12 Items. Der Cronbachs-Alpha-Koeffizienten dieser verkürzten Version weist einen Wert von .69 auf und liegt somit nur knapp unterhalb der geforderten Mindestgrenze.

Tabelle 1. Beispiel-Items der verwendeten Subtests des F-DUP<sup>N</sup>

Skala	Beispiel-Item
Leistungsmotivstärke	<p>„Ich gehe lieber einer Arbeit nach, bei der</p> <p><input type="radio"/> kooperative Aufgaben und gemeinsame Herausforderungen im Vordergrund stehen.“</p> <p><input type="radio"/> <i>individuelle Aufgaben und persönliche Herausforderungen im Vordergrund stehen.</i>“</p>
Unabhängigkeitsstreben	<p>„Bei der Arbeit habe ich es oft als angenehmer erlebt,</p> <p><input type="radio"/> die Verantwortung mit anderen zu teilen.“</p> <p><input type="radio"/> <i>alleine für etwas verantwortlich zu sein.</i>“</p>
Belastbarkeit	<p>„Andauernde intensive Arbeit</p> <p><input type="radio"/> beansprucht mich psychisch und physisch relativ stark.“</p> <p><input type="radio"/> <i>machen mir psychisch und physisch relativ wenig aus.</i>“</p>
Problemlöseorientierung	<p>„Bei beruflichen Problemen, die mit analytischem Verstand zu lösen sind, fühle ich mich</p> <p><input type="radio"/> <i>immer sehr sicher.</i>“</p> <p><input type="radio"/> gelegentlich unsicher.“</p>
Risikoneigung	<p>„Um beruflich vorwärts zu kommen, würde ich</p> <p><input type="radio"/> stets auf Nummer Sicher gehen.“</p> <p><input type="radio"/> <i>Kalkulierbare Risiken durchaus in Kauf nehmen.</i>“</p> <p><input type="radio"/> Selbst vor hohen Risiken nicht zurückschrecken.“</p>
Durchsetzungsbereitschaft	<p>„Bei Meinungsverschiedenheiten mit anderen Personen versuche ich zumeist,</p> <p><input type="radio"/> einen für alle akzeptablen Kompromiss zu finden.“</p> <p><input type="radio"/> aus Prinzip hart und unnachgiebig zu bleiben.“</p> <p><input type="radio"/> <i>einen auch für mich vorteilhaften Kompromiss zu finden.</i>“</p>

Anmerkungen: Merkmalstypische Antwortalternativen sind *kursiv* hervorgehoben.

### 3.1.2 Fragebogen zur Erfassung der Selbstführungskompetenz

Die Erfassung der *Selbstführungskompetenz* erfolgte mit der vierten und derzeit aktuellsten Version des *Fragebogens zur Erfassung der Selbstführungskompetenz* (FES; Schiefelbusch, 2007). Die Originalversion des FES wurde von Müller (2004b) entwickelt und geht teilweise auf den *Self-Leadership-Questionnaire* (SLQ; Anderson & Prussia, 1997) bzw. den *Revised Self-Leadership Questionnaire* (RSLQ; Houghton & Neck, 2002) zurück. Der SLQ ist ein erstes, von Anderson und Prussia (1997) im amerikanischen Sprachraum entwickeltes, Messinstrument zur Erfassung von Selbstführung. Houghton und Neck (2002) nahmen aufgrund psychometrischer Probleme dieser ersten Fragebogenversion eine Revision des SLQ vor, aus der der RSLQ hervorging. Der von Müller (2004b) entwickelte FES basiert allerdings auf einem breiteren theoretischen Fundament als der (R)SLQ, da eine Erweiterung des Selbstführungsansatzes von Müller (2003) und neue Erkenntnisse auf dem Gebiet des Selbstmanagements (Braun, Adjei & Münch, 2003) sowie der Motivationsforschung (Wegge, 2003) mit berücksichtigt werden (vgl. Abschnitt 2.1.3). Bemühungen um Verbesserungen der Messqualität und neue Erkenntnisse in der Selbstführungsforschung führten zur Weiterentwicklung des FES (Müller, 2006b; Roux, 2007; Schiefelbusch, 2007). Die vierte und derzeit aktuellste Version des FES umfasst insgesamt 100 Items. Die Validierung des Fragebogens erfolgte an einer Stichprobe von 352 Versuchspersonen (Schiefelbusch, 2007). Mittels einer exploratorischen Faktorenanalyse ergaben sich acht Skalen, die ausreichende bis zufriedenstellende Reliabilitäten aufweisen: *Handlungsplanung*, *Willensaktivierung*, *Zielverfolgung*, *Umfeldgestaltung*, *Gefühlsregulation*, *Selbstverstärkung*, *Verhaltensanpassung* und *Selbstenergetisierung*. Zur Überprüfung der Konstruktvalidität wurde mittels einer konfirmatorischen Faktorenanalyse getestet, ob sich die gefundenen Skalen zu den übergeordneten Fokusdimensionen kompetenter Selbstführung (vgl. Abschnitt 2.1.3) zusammenfassen lassen, was sich bestätigen ließ. Die Skalen Handlungsplanung, Willensaktivierung und Zielverfolgung können dem *constructive thought focus* zugeordnet wer-

den. Die Dimensionen *natural reward focus* und *vitality focus* umfassen jeweils nur einen Strategiebereich: die Skala Gefühlsregulation lässt sich dem *natural reward focus* und die Skala Selbstenergetisierung dem *vitality focus* zuschreiben.

Aus Ökonomiegründen fand in dieser Untersuchung nicht die vollständige Version des FES Anwendung. Für den *behavioral focus* und den *constructive thought focus* wurden jeweils zwei Skalen ausgewählt: Umfeldgestaltung und Verhaltensanpassung für den *behavioral focus*, sowie die Skalen Willensaktivierung und Zielverfolgung für den *constructive thought focus*. Aus diesen Skalen wurden wiederum vier Items herausgezogen. Der *natural reward focus* und der *vitality focus* bestehen jeweils lediglich aus einer Skala, die dementsprechend zur Messung dieser Strategiebereiche herangezogen wurden. Diese beiden Skalen wurden auf fünf Items gekürzt, so dass die individuelle Selbstführungskompetenz durch insgesamt 26 Items erfasst wurde. Auswahlkriterium für die verwendeten Skalen und Items war deren Beitrag zur Varianzaufklärung. Die Items der Skala Umfeldgestaltung zielen allesamt auf die aktive Gestaltung des Arbeitsumfeldes bzw. das Aufsuchen ansprechender Arbeitsumgebungen ab (vgl. Abschnitt 2.1.3.1: Gestaltung des eigenen Umfelds). Die Skala Verhaltensanpassung bezieht sich auf die Veränderung bzw. Optimierung von Verhaltensweisen und spricht hauptsächlich die Beobachtung von Modellpersonen zur Modifikation eigener Verhaltensweisen an (vgl. Abschnitt 2.1.3.1: Selbstinitiierte Verhaltensanpassung). Darüber hinaus sind in den Itemformulierungen extrinsische Belohnungsanreize in Form von Lob und Anerkennung von außen enthalten. Die Items der Skala Willensaktivierung zielen hauptsächlich darauf ab, inwieweit Personen in der Lage sind, Vorsätze umzusetzen und Ziele zu erreichen (vgl. Abschnitt 2.1.3.3: Willensfokussierung). Zu beachten ist, dass die für diese Untersuchung verwendeten Items dieser Skala allesamt negativ formuliert sind und sich daher auf Willensschwäche beziehen und vor der Auswertung umzucodieren waren. Die Skala Zielverfolgung hat zum Inhalt, inwiefern Ziele trotz äußerer oder innerer Widerstände erreicht werden können und weist somit inhaltliche Redundanzen mit der Skala Willensaktivierung auf. Allerdings steht bei der Zielverfolgung der proaktive Umgang mit Hindernissen im Vordergrund, wohingegen mit der Skala Willensaktivierung das

Scheitern diesbezüglich erfasst wird. Die Items der Skala Gefühlsregulation beziehen sich auf das Fokussieren positiver und angenehmer Aspekte von Tätigkeiten, wodurch Aufgaben einen natürlichen Belohnungswert erhalten und positive, für den Arbeitsprozess förderliche, Gefühle entstehen (vgl. Abschnitt 2.1.3.2). Die Skala Selbstenergetisierung enthält Items, die sich auf körper- bzw. gesundheitsbezogene Aspekte der Selbstführung beziehen, wie sie in Abschnitt 2.1.3.4 ausführlich beschrieben wurden. In Tabelle 2 wird jeweils ein Beispiel-Item pro in dieser Untersuchung verwendeter Selbstführungsskala aufgeführt.

*Tabelle 2.* Beispiel-Items der verwendeten Selbstführungsskalen

Skala	Beispiel-Item
Umfeldgestaltung (bf)	„Ich gestalte mein Arbeitsumfeld so, dass es sich positiv auf meine Tätigkeit auswirkt.“
Verhaltensanpassung (bf)	„Ich suche mir gute Vorbilder, wenn ich mein Verhalten ändern möchte.“
Willensaktivierung (ctf)	„Manchmal fehlt es mir an Selbstdisziplin, Vorhaben tatsächlich zu Ende zu führen.“
Zielverfolgung (ctf)	„Hindernisse spornen mich nur noch mehr an, am einmal eingeschlagenen Weg festzuhalten.“
Gefühlsregulation (nrf)	„Bei den meisten Arbeitstätigkeiten fallen mir mehr Sonnen- als Schattenseiten auf.“
Selbstenergetisierung (vf)	„Ich Sorge dafür, dass Herz und Kreislauf mindestens einmal täglich ordentlich in Schwung kommen.“

*Anmerkungen:* bf: *behavioral focus*; ctf: *constructive thought focus*; nrf: *natural reward focus*; vf: *vitality focus*.

Aufgrund der in vorherigem Abschnitt genannten Empfehlung von Schriesheim et al. (1989; zit. nach Bortz & Döring, 2003) wurden auch die Items des FES gemischt präsentiert. Die Testteilnehmer wurden gebeten, auf einer vierstufigen, unipolaren Ratingskala, die von *sehr ungenau* bis *sehr genau* reicht, einzuschätzen, inwieweit die Verhaltensaussagen auf ihren eigenen Umgang mit beruflichen Aufgaben- und Leistungsanforderungen zutreffen.

Da die einzelnen Selbstführungsskalen zum Teil sehr geringe Reliabilitäten aufweisen, erfolgte die Überprüfung der Hypothesen auf Fokusebene. Für die Überprüfung des Gesamtmodells wurde zur Reduzierung der Modellkomplexität der Gesamtestwert herangezogen. Die Reliabilitäten der Skalen zur Beschreibung der vier Foki sowie die Reliabilität der Gesamtskala werden in Tabelle 3 aufgeführt.

*Tabelle 3.* Cronbachs-Alpha-Werte der einzelnen Selbstführungsskalen und der Gesamtskala

Skala	$\alpha$
behavioral focus	.72
constructive thought focus	.60
natural reward focus	.78
vitality focus	.70
Gesamtskalenwert	.78

*Anmerkungen:*  $\alpha$ : Cronbachs-Alpha.

Lediglich der Cronbachs-Alpha-Wert des *constructive thought focus* liegt mit einem Wert von .60 unterhalb der geforderten Mindestgrenze von .7. Auch durch die Entfernung von Items mit geringen Trennschärfen ließe sich dieser Alpha-Wert nicht signifikant erhöhen, weshalb alle Items in der Skala belassen wurden. Die geringe Reliabilität ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen.

### 3.1.3 Fragebogen zur Erfassung des Ausmaßes an Führung durch Selbstführung

Zur Erfassung von Führung durch Selbstführung kam der von der Verfasserin mitentwickelte (Butzmann, 2008) und von Jilg (2010) überarbeitete *Fragebogen zur Erfassung des Ausmaßes an Führung durch Selbstführung* (FFdSF) zum Einsatz. Dieser ist bisher das einzige Instrument zur Messung eines selbstführungsrelevanten Führungsstils sowohl im englischen als auch im deutschen Sprachraum.

Der FFdSF geht von empirischer Seite her auf die zur Erfassung von Selbstführung entwickelten Messinstrumente (vgl. Abschnitt 3.1.2) zurück, wobei nur jene Aspekte von Selbstführung Beachtung finden, die sich auf von außen potentiell beobachtbare Verhaltensweisen beziehen und durch welche Führungskräfte ihren Mitarbeiter somit im Sinne von Führung durch Selbstführung als Vorbild dienen können. Theoretisch basiert der FFdSF auf den in Abschnitt 2.1.3 aufgeführten Selbstführungsstrategien, wobei der Strategiebereich *Innere Transparenz* in die Kategorien *Innere Transparenz durch Selbstaufmerksamkeit und Selbstbeobachtung* und *Innere Transparenz durch Achtsamkeit und Vorurteilskontrolle* unterteilt wurde, so dass sich insgesamt neun Strategiebereiche ergaben. Eine Gruppierung der Items des FFdSF in diese Bereiche ließ sich empirisch allerdings nicht bestätigen (vgl. Butzmann, 2008; Jilg, 2010). Die erste Version des FFdSF enthielt pro Selbstführungsbereich sieben Items und lag zur Fremdbeschreibung vor. Zur Beschreibung des eigenen praktizierten Ausmaßes an Führung durch Selbstführung wurden von Jilg (2010) aufgrund theoretischer Überlegungen und Gründen der Ökonomie jeweils zwei Items pro theoretisch angenommener Kategorie aus der ursprünglichen Version ausgewählt, d.h. 18 Items insgesamt. Diese 18 Items wurden in der Untersuchung von Jilg (2010) mittels einer Faktorenanalyse hinsichtlich ihrer Dimensionalität untersucht und es zeigte sich, dass sich die Items zwei Gruppen zuordnen lassen. Das Führungsverhalten der ersten Itemgruppe kann als *Coaching & kommunikative Unterstützung* bezeichnet werden. Die durch diese Items beschriebenen Verhaltensaspekte zielen darauf ab, die Kompetenz von Mitarbeitern zu fördern und sie bei der Verfolgung von Zielen und Arbeitsanforderungen zu unterstützen. Den zweiten Bereich von Führung durch Selbstführung beschreibt Jilg (2010) als die *Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung*. Hier geht es darum, Mitarbeiter zu einer gesteigerten Verantwortungsübernahme und mehr Eigeninitiative anzuleiten und ihnen die hierzu erforderlichen Freiräume einzuräumen. Aufgrund zum Teil geringer Ladungen der Items auf den gefundenen Faktoren, wurden für diese Untersuchung pro Skala jeweils die fünf Items mit den höchsten Faktorladungen ausgewählt. In Tabelle 4 wird jeweils ein Beispiel-Item pro Strategiebereich aufgeführt.

Tabelle 4. Beispiel-Items der Strategiebereiche von Führung durch Selbstführung

Strategiebereich	Beispiel-Item
Coaching & kommunikative Unterstützung	„Als Führungskraft gebe ich Rückmeldungen, um die Mitarbeiter bei der Verfolgung ihrer Arbeitsziele zu unterstützen.“
Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung	„Als Führungskraft gestatte ich, dass meine Mitarbeiter in ihrem Arbeitsbereich selbstständig Entscheidungen treffen.“

Jilg (2010) stellte fest, dass Personen mit Führungsverantwortung dazu tendieren, ihr eigenes Führungsverhalten deutlich selbstführungsgerechter zu beurteilen, als das ihrer Führungskraft. Aus diesem Befund kann die Vermutung abgeleitet werden, dass bei der Selbstbeschreibung von Führung durch Selbstführung soziale Erwünschtheitstendenzen einen verzerrenden Effekt ausüben. Um einen Eindruck darüber zu erhalten, ob und in welchem Ausmaß die Antworten dieser Untersuchung aufgrund sozialer Erwünschtheitstendenzen der Probanden verzerrt sind, wurde ein Abgleich zwischen den Selbstbeschreibungsdaten von Führung durch Selbstführung und der Fremdbeschreibung durch einen Mitarbeiter vorgenommen. Zur Einschätzung des Führungsverhaltens durch einen Mitarbeiter, wurden die Items zu Führung durch Selbstführung an die Fremdbeschreibung angepasst. Das oben angeführte Item der Skala Coaching & kommunikative Unterstützung lautet somit in der Fremdbeschreibungsversion wie folgt: „Meine Führungskraft gibt Rückmeldungen, um mich bei der Verfolgung meiner Arbeitsziele zu unterstützen.“. Die weiteren Items wurden in entsprechender Weise umformuliert. Sowohl bei der Selbst- als auch bei der Fremdbeschreibung sollten die Probanden auf einer vierstufigen, unipolaren Ratingskala, die von *sehr ungenau* bis *sehr genau* reicht, angeben, inwieweit die Verhaltensbeschreibungen auf ihr eigenes bzw. auf das Führungsverhalten ihrer Führungskraft zutreffen. Da die inhaltliche Homogenität der beiden Strategiebereiche nicht auf den ersten Blick ersichtlich ist und, wie bereits erwähnt, sich eine inhaltliche Gruppierung von Items nicht auf die psychometrischen Eigenschaften eines Fragebogens auswirken (Schriesheim et

al., 1989; zit. nach Bortz & Döring, 2003), wurde in vorliegender Untersuchung auf eine Durchmischung der Items zu Führung durch Selbstführung verzichtet.

Ein Abgleich zwischen der Selbst- und Fremdeinschätzung von Führung durch Selbstführung zeigte wie erwartet für die Selbstbeschreibungsdaten durchweg höhere Mittelwerte und ein Ein-Stichproben-*t*-Test deutete sowohl für die einzelnen Subskalen als auch für den Gesamtestwert auf eine signifikante Differenz zwischen der Selbst- und Fremdeinschätzung hin ( $p \leq .001$ ). Aus diesem Befund kann der Schluss gezogen werden, dass auch in dieser Untersuchung soziale Erwünschtheit eine Rolle zu spielen scheint. Dies dürfte nicht nur bei den Daten zu Führung durch Selbstführung der Fall sein sondern auch für die restlichen Variablen zutreffen, da Selbstbeschreibungsdaten im Allgemeinen anfällig für sozial erwünschtes Antwortverhalten sind (vgl. Moosbrugger & Kelava, 2008). Dies ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen und ausführlicher wird hierauf in Abschnitt 5.2.1 eingegangen.

Da der FFdSF ein neues, bisher kaum untersuchtes Messinstrument darstellt, wurde im Vorfeld weiterer Berechnungen dieser Untersuchung überprüft, ob sich die von Jilg (2010) gefundene Modellstruktur replizieren lässt. Hierzu wurde eine exploratorische Faktorenanalyse gerechnet. Die Durchführung einer konfirmatorischen Faktorenanalyse war aufgrund auftretender Schätzprobleme nicht möglich. Schätzprobleme sind häufig auf eine zu geringe Stichprobengröße zurückzuführen, die für eine konfirmatorische Faktorenanalyse mindestens  $N = 200$  umfassen sollte (vgl. Bühner, 2004). Eine Stichprobe entsprechender Größe liegt dieser Untersuchung nicht zugrunde (s. Abschnitt 3.3), was die Schätzprobleme erklären könnte. Die von Jilg (2010) gefundenen Skalen ließen sich mittels einer exploratorischen Faktorenanalyse sowohl für die Selbstbeschreibungs- als auch die Fremdbeschreibungsversion bestätigen (s. Anhang C). Bis auf die Überprüfung des Gesamtmodells erfolgten somit weitere Berechnungen zu Führung durch Selbstführung auf Subskalenebene. Das Gesamtmodell wurde abermals aus Komplexitätsgründen mit dem Gesamtskalenwert getestet.

Die Cronbachs-Alpha-Werte der Subskalen sowie der Gesamtskalen in der Selbst- und Fremdbeschreibungsversion des FFdSF werden in Tabelle 5 aufgeführt.

*Tabelle 5.* Cronbachs-Alpha-Werte der Subskalen und Gesamtskalen des FFdSf

Skala	$\alpha$
Coaching & kommunikative Unterstützung (S)	.76
Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung (S)	.66
Gesamtskala (S)	.80
Coaching & kommunikative Unterstützung (F)	.73
Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung (F)	.77
Gesamtskala (F)	.81

*Anmerkungen:*  $\alpha$ : Cronbachs-Alpha; S: Selbstbeschreibung; F: Fremdbeschreibung.

Es zeigt sich, dass die Skala Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung in der Selbstbeschreibungsversion mit einem Cronbachs-Alpha-Wert von .66 außerhalb des akzeptablen Bereichs liegt. Dieser erhöht sich jedoch auf .74 bei Entfernung des Items 4, welches einen nur sehr niedrigen Trennschärfekoeffizienten von .2 aufweist. Daher wird dieses Item aus weiteren Berechnungen ausgeschlossen und ist auch in dem in Tabelle 5 gezeigten Cronbachs-Alpha-Wert der Gesamtskala (S) nicht berücksichtigt. In Tabelle 6 wird dieses Item dargestellt.

*Tabelle 6.* Item 4 der Skala Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung

Item 4	Korrigierte Trennschärfe	$\alpha$	$\alpha$ , nach Ent- fernung des Items
„Als Führungskraft gebe ich zumeist nur Empfehlungen, wenn Mitarbeiter wissen möchten, wie Aufgaben erledigt werden sollen.“	.20	.66	.74

*Anmerkungen:*  $\alpha$ : Cronbachs-Alpha.

### 3.1.4 Messung des Erfolgs

Zur Messung des *objektiven Erfolgs* wurden, wie bereits in Abschnitt 2.3.3 erwähnt, die Veränderungen fünf verschiedener unternehmensrelevanter Wachstumsmaße betrachtet. Diese sind die *Anzahl der Mitarbeiter*, die *Anzahl der Kunden/Klienten*, der *Umfang der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen*, der *Absatz von Produkten oder Dienstleistungen* sowie der *Umsatz*. Die Probanden sollten auf einer dreistufigen bipolaren Ratingskala, die von *hat zugenommen* über *ist gleich geblieben* bis zu *hat abgenommen* reicht, angeben, inwiefern sich das Wachstum ihres Unternehmens bezüglich dieser Kriterien während der letzten drei Jahre verändert hat. Wie ebenfalls bereits angemerkt, wurde auf eine direkte Abfrage ökonomischer Erfolgsindikatoren verzichtet, da bezüglich solch sensibler Geschäftszahlen mit unvollständigen bzw. ungenauen Angaben zu rechnen ist. Zwischen den einzelnen Wachstumsmaßen liegen substantielle Interkorrelationen vor, so dass es angebracht erschien, diese für weitere Berechnungen zu einem Gesamtwert zusammenzufassen. Eine Überprüfung der Reliabilität dieser Skala ergab einen mittleren Cronbachs-Alpha-Wert von .84.

Auf den *subjektiven Erfolg* wurde über die *Arbeitszufriedenheit* und das *Wohlbefinden* der Probanden geschlossen (vgl. Abschnitt 2.3.3). Die zur Messung der Arbeitszufriedenheit herangezogenen Items gehen auf die *Profilanalyse der Arbeitszufriedenheit* (PAZ) von Jiménez (2000) zurück. Mit dem PAZ wird die Zufriedenheit mit elf arbeitspsychologisch relevanten Bereichen erhoben. Zu diesen zählen *Information & Kommunikation*, *Organisation & Führung*, *Aufstiegschancen & Karrieremöglichkeiten*, *Bezahlung*, *Umgang mit direkten Kollegen*, *Umgang mit dem direkten Vorgesetzten*, *Herausforderung der Arbeit*, *Entscheidungsspielraum*, *physikalische Arbeitsbedingungen*, *allgemeine Rahmenbedingungen* sowie *Arbeits- und Urlaubszeiten*. Jede dieser Subskalen enthält zum Schluss ein den jeweiligen Bereich zusammenfassend beschreibendes Item. In dieser Untersuchung fanden aus Ökonomiegründen lediglich diese zusammenfassenden Items Anwendung. Aus den ursprünglich elf Arbeitsbereichen wurden neun ausgewählt und zum Teil modifiziert, um sie an eine beruflich selbstständige Beschäftigungs-

form anzupassen. Dies sind *Kommunikation in meiner Firma, Herausforderungen meiner Arbeit, Beziehung zwischen mir und meinen Mitarbeitern, Beziehungen meiner Mitarbeiter untereinander, äußere Arbeitsbedingungen, Einkommensverhältnisse, Arbeits- und Urlaubszeiten, meine Arbeitsleistung und meine Arbeit insgesamt*. Die Probanden wurden gebeten, auf einer fünfstufigen bipolaren Ratingskala, die von *sehr zufrieden* bis *unzufrieden* reicht, anzugeben, wie zufrieden sie mit diesen Bereichen ihrer Arbeit sind.

Die Items zur Erfassung des Wohlbefindens bei der Arbeit basieren auf dem *Fragebogen zur Erfassung des Wohlbefindens* (FEW) von Bongartz (2000). Es wurden neun Items ausgewählt und teilweise modifiziert. Die Items beschreiben Zustände und Stimmungen bei der Arbeit und die befragten Personen sollten auf einer vierstufigen unipolaren Ratingskala, die von *sehr selten* bis *sehr häufig* reicht, angeben, wie häufig sie die beschriebenen Zustände in den vergangenen vier Wochen erlebt hatten. Eines der verwendeten Items ist negativ formuliert und musste dementsprechend vor der Auswertung umgepolt werden. Zusätzlich wurden die Probanden gebeten, auf einer fünfstufigen bipolaren Kunin-Skala anzugeben, welches der dargestellten Gesichter das allgemeine Befinden bei der Arbeit am besten ausdrückt.

Die Cronbachs-Alpha-Werte der beiden Skalen Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden liegen beide im akzeptablen Bereich mit Werten von .78 (Arbeitszufriedenheit) und .86 (Wohlbefinden).

### 3.1.5 Zusätzliche Daten

Wie in Abschnitt 2.2.3 erläutert, ist ein zusätzliches Anliegen dieser Arbeit, explorativ zu untersuchen, welche selbstführungsrelevanten Führungsaspekte auf Adressatenseite als besonders wichtig erachtet werden und welche, über die bei einem selbstführungsrelevanten Führungsstil fokussierten Verhaltensweisen hinausgehenden Verhaltensaspekte geschätzt und als erfolgsrelevant beurteilt werden. Hierzu sollten die Mitarbeiter zum einen angeben, welche drei der genannten Verhaltensaspekte zur Beurteilung der Selbstführungsrelevanz im Führungsver-

halten ihrer Führungskraft sie als besonders wichtig wahrnehmen. Des Weiteren wurden die Mitarbeiter gebeten, in eigenen Worten darzulegen, welche Verhaltensweisen sie über die im Fragebogen genannten hinaus an ihrer Führungskraft schätzen und welche Verhaltensweisen ihrer Meinung nach besonders stark zum Unternehmenserfolg beitragen.

Am Ende des Fragebogens sollten die Probanden noch einige zusätzliche soziodemographische Angaben zur Beschreibung der Stichprobe machen. Auf Unternehmerseite wurde die Dauer der beruflichen Selbstständigkeit, die Anzahl der Mitarbeiter, die Branche, das Alter, das Geschlecht sowie der höchste Bildungsabschluss erhoben. In Bezug auf die Branchenzugehörigkeit konnten die Probanden zwischen sechs Kategorien wählen: *Land- und Forstwirtschaft, Industrie, Handel und Verkehr, Dienstleistung, Wissenschaft und Bildung* sowie *Kunst und Kultur*. Sofern keine dieser Möglichkeiten zutreffend erschien, hatten die Untersuchungsteilnehmer die Möglichkeit unter *Sonstiges* eine weitere Branche anzugeben. Auf Mitarbeiterseite wurden die Dauer der Zusammenarbeit mit der Führungskraft, das Alter, das Geschlecht sowie der höchste Bildungsabschluss erhoben. Die Dauer der Zusammenarbeit wurde hierbei unterteilt in drei Zeitabschnitte: *weniger als ein Jahr, zwischen einem und drei Jahren* und *länger als drei Jahre*.

### 3.2 Untersuchungsdurchführung

Aufgrund des Anliegens dieser Arbeit, Führung durch Selbstführung in einem unternehmerischen Kontext zu untersuchen, wurden die für diese Untersuchung erforderlichen Daten an beruflich selbstständigen Personen, die mindestens einen Mitarbeiter beschäftigen, in Form einer schriftlichen Befragung erhoben. Die Rekrutierung erfolgte zunächst nach dem Schneeball-Prinzip, d.h. Personen aus dem persönlichen Umfeld der Verfasserin wurden per E-Mail angeschrieben und zum Teil zusätzlich persönlich angesprochen mit der Bitte, an der Studie teilzunehmen – im Falle einer beruflichen Selbstständigkeit – und/ oder entsprechende Kontakte zu vermitteln. Aufgrund der größeren Verbindlichkeit eines direkten Gesprächs, wurden diese vermittelten Personen telefonisch kontaktiert, sofern eine Telefon-

nummer bekannt war. Ansonsten wurde abermals eine entsprechende E-Mail verschickt. Die Personen, die sich bereit erklärten, an der Befragung teilzunehmen bekamen den Fragebogen je nach Wunsch per Post zugeschickt oder persönlich ausgehändigt. Darüber hinaus wurden Unternehmer auf drei regionalen Messen bzw. Leistungsschauen im Umkreis der Verfasserin angesprochen. Dieses Vorgehen erwies sich aufgrund des direkten und persönlichen Kontakts zu den jeweiligen Personen als besonders ergiebig, wohingegen eine versuchte Kaltakquise per Telefon zu keiner einzigen Zusage führte. Messeteilnehmer, die sich zu einer Teilnahme bereit erklärten, bekamen die Fragebögen direkt ausgehändigt. Zusätzlich wurden verschiedene regionale und überregionale Berufsverbände angeschrieben oder telefonisch kontaktiert und um eine Bewerbung der Teilnahme an der Studie bei ihren Mitgliedern und/ oder die Herausgabe von Kontaktdaten gebeten. Hierzu erklärte sich jedoch keiner der angesprochenen Verbände bereit, so dass sich aus diesem Vorgehen keine Studienteilnehmer ergaben. Der Erhebungszeitraum erstreckte sich über vier Monate von Ende März bis Ende Juli 2010 und insgesamt wurden 200 Fragebogenpaare verteilt.

Voraussetzungen für eine Teilnahme an dieser Untersuchung waren eine berufliche Selbstständigkeit sowie die Beschäftigung mindestens eines Mitarbeiters. Bezüglich des Unternehmens spezifizierender Variablen, wie die Dauer der Selbstständigkeit, die Unternehmensgröße, die Rechtsform oder die Branchenzugehörigkeit wurden keine Einschränkungen vorgenommen. Bisherige Untersuchungen deuten auf keinen Zusammenhang zwischen verschiedensten demographischen Variablen und dem Ausmaß an Führung durch Selbstführung hin (vgl. Butzmann, 2008; Jilg, 2010). Des Weiteren erscheinen entsprechende Einschränkungen wenig sinnvoll, da eine möglichst breit gefächerte Stichprobe eine größere Verallgemeinerung der gefundenen Ergebnisse zulässt.

Unternehmer, die einer Teilnahme an der Befragung zustimmten erhielten zwei Fragebögen. Einer der beiden Fragebögen war für sie selbst bestimmt, in dessen Begleitschreiben sie instruiert wurden, den zweiten Fragebogen an einen Mitarbeiter ihrer Wahl auszuhändigen. Neben den beiden Fragebögen erhielten die Un-

tersuchungsteilnehmer für die Rücksendung der Fragebögen zwei adressierte und freigemachte Rückumschläge, wobei einer für die Weitergabe an den ebenfalls an der Untersuchung teilnehmenden Mitarbeiter bestimmt war. Mit Hinweis auf die beiden Rückumschläge wurden sowohl die teilnehmenden Unternehmer als auch ihre Mitarbeiter in den jeweiligen Begleitschreiben ausdrücklich aufgefordert, die Fragebögen getrennt voneinander auszufüllen und zurückzusenden. Des Weiteren wurden die Probanden in den Begleitschreiben über die Bearbeitungszeit des Fragebogens informiert, welche für die Führungskräfte 10 bis 15 Minuten, für die Mitarbeiter 3 bis 5 Minuten betrug, sowie auf die vertrauliche Behandlung der Daten hingewiesen. Es wurde eine absolute Anonymisierung und Geheimhaltung der persönlichen Angaben zugesichert und hierbei den Mitarbeitern insbesondere die Geheimhaltung ihrer Führungskraft gegenüber. Als Gegenleistung für eine Teilnahme an der Befragung wurde den Unternehmern eine allgemeine Rückmeldung über die Forschungsergebnisse sowie eine individuelle Auswertung ihrer Angaben angeboten. Die Mitarbeiter hatten die Möglichkeit, ebenfalls eine allgemeine Rückmeldung über die Forschungsergebnisse zu erhalten sowie an einer Verlosung von insgesamt 20 Amazon-Gutscheinen im Wert von jeweils 15 € teilzunehmen. Im Falle einer gewünschten Rückmeldung oder Teilnahme an der Verlosung wurden die Probanden gebeten, am Ende des Fragebogens ihre Postanschrift oder E-Mail-Adresse anzugeben. Vorteile und mögliche Probleme, die sich aus dieser Form der Befragung ergeben, werden ausführlich in Abschnitt 5.2.2 diskutiert.

### 3.3 Stichprobe

Die Stichprobe der vorliegenden Arbeit umfasst 102 Datenpaare ( $N = 102$ ), jeweils bestehend aus den Angaben eines Unternehmers und einem seiner Mitarbeiter. Verteilt wurden insgesamt 200 Fragebögen und die Rücklaufquote liegt somit bei ca. 50%, was als zufriedenstellend zu bewerten ist (vgl. Bortz & Döring, 2003). Im Folgenden werden die sich aus den demographischen Angaben der Un-

tersuchungsteilnehmer ergebenden Kennzahlen zur Beschreibung der Stichprobe vorgestellt.

Die Unternehmer sind im Schnitt 14.5 Jahre mit ihrem Unternehmen selbstständig, mit einer Spanne von 1 bis 40 Jahre. Im Mittel beschäftigen sie 13 Mitarbeiter, wobei die Unternehmensgröße von 1 bis 185 Mitarbeiter variiert. Am häufigsten sind die Befragten im Dienstleistungssektor tätig (48%), gefolgt von der Kategorie Sonstiges (22.5%), wobei sich zwei Drittel (66.7%) der diese Kategorie angehenden Probanden dem Handwerk zuschrieben. 16.7% der Unternehmer ordneten ihr Unternehmen dem industriellen Sektor zu und 11.8% dem Sektor Handel und Verkehr. Lediglich ein Unternehmen fällt unter den land- und forstwirtschaftlichen Sektor. Den Bereichen Wissenschaft und Bildung sowie Kunst und Kultur ist keines der untersuchten Unternehmen zuzuordnen. Die Unternehmer sind durchschnittlich 47.5 Jahre alt, mit einer sehr weiten Spanne von 27 bis 72 Jahre. Der Anteil unternehmerisch tätiger Frauen liegt in der Stichprobe mit lediglich 15.7% deutlich unter dem der Männer (83.3%). Die Angaben der Probanden bezüglich ihres Bildungsabschlusses wurden unterteilt in abgeschlossene Berufsausbildung (41.2%) und abgeschlossenes Studium (55.9%). 2.9% der Probanden machten hierzu keine Angaben.

Die weiteren Zahlen zur Demographie ergeben sich aus den Angaben der Mitarbeiter. Knapp zwei Drittel der Mitarbeiter arbeiten bereits länger als drei Jahre mit ihrer Führungskraft zusammen (63.7%), 23.5% der Mitarbeiter zwischen einem und drei Jahren und 12.7% weniger als ein Jahr. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter liegt mit 37.1 Jahre ca. 10 Jahre unter dem der Unternehmer und weist eine sehr weite Spanne auf von 19 bis 65 Jahre auf. Der Anteil an Frauen bzw. Männer liegt bei den befragten Mitarbeitern genau bei 50%. Auch hier wurden die Angaben zum Bildungsabschluss in die Kategorien Berufsabschluss (53.9%) und abgeschlossenes Studium (43.1%) unterteilt, wobei ebenfalls 2.9% der Probanden keine Angaben hierzu machten.

## 3.4 Angewandte statistische Verfahren

In diesem Abschnitt sollen die in der vorliegenden Arbeit angewandten statistischen Verfahren zur Überprüfung der Hypothesen erläutert werden: Pfad- und Mediationsanalyse. Die Auswertung der im Rahmen dieser Untersuchung erhobenen Daten erfolgte mit Hilfe der Statistikprogramme PASW 18.0 und Amos 18.0.

### 3.4.1 Pfadanalyse

Mit der Pfadanalyse kann ein a priori formuliertes komplexes Kausalmodell zur Erklärung von Merkmalszusammenhängen geprüft werden (vgl. Bortz, 2005; Bortz & Döring, 2003). Die Pfadanalyse basiert auf der Berechnung von Korrelationen. Korrelationen geben allerdings lediglich Auskunft darüber, inwiefern die Ausprägung einer Variablen X mit der Ausprägung einer Variablen Y zusammenhängt und erlauben in der Regel keine Aussagen zur kausalen Wirkrichtung von Zusammenhängen (vgl. Bühner, 2004). Daher können Kausalhypothesen korrelationsstatistisch nur widerlegt, aber nicht eindeutig bestätigt werden, weshalb auch mittels einer Pfadanalyse keine zweifelsfreien Aussagen zur Kausalität von Zusammenhängen getroffen werden können. Mit der Pfadanalyse verbindet sich jedoch der Vorteil, dass der Anwender gezwungen wird, theoriegeleitet vorzugehen und sich vor der Datenauswertung über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge Gedanken zu machen. Diese Kausalhypothesen werden graphisch in einem sog. Pfaddiagramm zusammengefasst, aus welchem die zur Schätzung der Pfadkoeffizienten ( $p$ ) erforderlichen Gleichungen abgeleitet werden. Zur Schätzung der Pfadkoeffizienten gibt es verschiedene Methoden, wobei die Maximum-Likelihood (ML)-Methode die am häufigsten eingesetzte darstellt und daher auch in dieser Arbeit verwendet wurde. Diese Methode setzt zwar eine multivariate Normalverteilung der Daten und eine Stichprobengröße von mindestens  $N \geq 100$ , besser  $N \geq 200$  voraus (vgl. Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2000), erweist sich jedoch auch bei einer Verletzung ihrer Voraussetzungen als recht leistungsfähig (vgl. Baltés-Götz, 2010). In einem weiteren Schritt wird überprüft, ob das spe-

zifizierte Modell und die empirischen Daten übereinstimmen. Voraussetzung hierfür ist, dass mehr Indikatorvariablen zur Verfügung stehen als Parameter zu schätzen sind. Ist dies der Fall steht eine Reihe von Beurteilungskriterien zur Verfügung (vgl. Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003), wobei hier nur auf die in dieser Untersuchung verwendeten Maße eingegangen wird.

Auskunft über die Güte der Übereinstimmung gibt zunächst einmal der Chi-Quadrat ( $\chi^2$ )-Test. Ein Modell wird dann beibehalten, wenn der  $\chi^2$ -Wert nicht signifikant wird. Des Weiteren sollte der  $\chi^2$ -Wert für einen guten Modell-Fit gleich oder kleiner als zweimal die Anzahl der Freiheitsgrade ( $\chi^2 \leq 2df$ ) sein. Der  $\chi^2$ -Wert hat allerdings den Nachteil, dass er von der Stichprobengröße abhängig ist, wobei mit zunehmendem Stichprobenumfang die Wahrscheinlichkeit steigt, dass ein Modell verworfen wird (vgl. Bühner, 2004). Des Weiteren reagiert der  $\chi^2$ -Wert äußerst sensitiv auf eine Verletzung der Normalverteilungsvoraussetzung, was ebenfalls zu einer überhöhten Schätzung des  $\chi^2$ -Werts und damit zu einer Ablehnung des Modells führen kann. (vgl. Backhaus et al., 2000). Im Falle nicht normalverteilter Daten sollte die Signifikanzprüfung des  $\chi^2$ -Wertes mittels der *Bollen-Stine-Bootstrap*-Methode erfolgen, welche zu einem korrigierten  $p$ -Wert führt. Trotzdem sollten weitere Kriterien zur Beurteilung der Modellgüte herangezogen werden. Beauducel und Wittmann (2005; zit. in Bühner 2004) empfehlen, neben dem  $\chi^2$ -Wert den *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) und den *Comparative Fit Index* (CFI) zu betrachten. Bei einem guten Modell-Fit sollte der  $RMSEA \leq .05$  und der  $CFI \geq .95$  sein (vgl. Backhaus et al., 2000). Zu beachten ist, dass ein guter Modell-Fit lediglich Auskunft darüber gibt, inwieweit das spezifizierte Modell und die empirischen Daten übereinstimmen. Über die Gültigkeit eines Modells können keine Aussagen gemacht werden, da nie ausgeschlossen werden kann, dass es weitere Modelle gibt, die die gleiche oder sogar eine bessere Anpassungsgüte aufweisen (Eid, 1999).

In dieser Untersuchung wurden die in Abschnitt 2.4 dargestellten Hypothesen sowie die Passung des Gesamtmodells pfadanalytisch auf manifester Variablenebene überprüft. Aufgrund einer zu geringen Stichprobengröße wurden keine line-

ren Strukturgleichungsmodelle gerechnet. Eine geeignete Stichprobe sollte für die Berechnung von Kausalmodellen 5 bis 10 Personen pro zu schätzendem Parameter umfassen (vgl. Bentler & Chou, 1987). Daher erfordert die Berechnung auf latenter Ebene durch die zusätzlich im Modell enthaltenen Messmodelle wesentlich mehr Probanden als die Berechnung auf manifester Ebene. Auch die in Abschnitt 3.1.3 angesprochenen Schätzprobleme bei der Durchführung einer konfirmatorischen Faktorenanalyse weisen darauf hin, dass die Stichprobe vorliegender Untersuchung für Berechnungen auf latenter Ebene zu klein ist. Auf Einschränkungen, die dadurch in Kauf genommen werden müssen, wird in Abschnitt 5.2.2 eingegangen.

### 3.4.2 Mediationsanalyse

Die Überprüfung der Mediationshypothesen dieser Arbeit (Hypothesen 1, 4, 5 und 6; vgl. Abschnitt 2.4) erfolgte mittels Mediationsanalysen. Von einer Mediation wird gesprochen, wenn eine unabhängige Variable nicht direkt, sondern vermittelt über eine dritte Variable auf die abhängige Variable einwirkt (vgl. Bortz & Döring, 2003). Auch hier weisen die Begrifflichkeiten auf kausale Annahmen hin, wobei abermals gilt, dass pfadanalytische Untersuchungen Kausalitäten nicht zweifelsfrei nachweisen können, weshalb Mediationsanalysen in jedem Fall auf theoretischen und sachlogischen Überlegungen basieren sollten.

Für das Vorliegen einer Mediation müssen folgende Bedingungen erfüllt sein (vgl. Baron & Kenny, 1986): Als erste Voraussetzung muss sowohl zwischen der Prädiktorvariablen und der Kriteriumsvariablen als auch zwischen der Prädiktorvariablen und dem angenommenen Mediator ein signifikanter Zusammenhang bestehen. Des Weiteren wird ein vom Prädiktor unabhängig signifikanter Zusammenhang zwischen dem Mediator und der Kriteriumsvariablen vorausgesetzt. Um die Mediation zu bestätigen, muss abschließend gezeigt werden, dass sich der Zusammenhang zwischen der unabhängigen Variablen und der abhängigen Variablen signifikant verringert, wenn der Mediator konstant gehalten wird. Bleibt der Zusammenhang zwischen der unabhängigen und abhängigen trotz einer substan-

tiellen Verringerung signifikant, so spricht man von einer partiellen Mediation. Verliert dieser Zusammenhang an Signifikanz, ist von einer vollständigen Mediation auszugehen. In dieser Arbeit werden sowohl partielle (Hypothesen 4 und 6) als auch vollständige (Hypothesen 1 und 5) Mediationseffekte untersucht (vgl. Abschnitt 2.4).

Die Berechnung der angenommenen Mediationseffekte erfolgte in dieser Arbeit mit Hilfe des Statistikprogramms Amos 18.0. Zu deren inferenzstatistischen Absicherung wurde das *Bootstrapping*-Verfahren nach Efron (1987) herangezogen.

## 4 Ergebnisse

In diesem Kapitel erfolgt zunächst eine Betrachtung wichtiger deskriptiver Kennwerte der eingesetzten Skalen zur besseren Einordnung der gefundenen Ergebnisse. Es werden dann die Ergebnisse zur Überprüfung des Gesamtmodells berichtet, bevor die einzelnen Teile dieses Modells im Rahmen der Hypothesenprüfung genauer betrachtet werden. Im Anschluss an die Präsentation der Hauptergebnisse wird ein aus diesen abgeleitetes exploratives Modell vorgestellt. Der Ergebnisteil schließt ab mit den Erkenntnissen, die sich aus der Untersuchung der in Abschnitt 2.2.3 erläuterten zusätzlichen Fragestellungen ergeben.

Für eine bessere Übersichtlichkeit werden die Werte auf zwei Nachkommastellen gerundet dargestellt, die Berechnungen erfolgten jedoch mit ungerundeten Werten. Zu beachten ist des Weiteren, dass jeweils die standardisierten Lösungen dargestellt werden. Was die Items der Skalen zu (Führung durch) Selbstführung (Jilg, 2010; Schiefelbusch, 2007) sowie die Items des FES (Bongartz, 2000) zum Wohlbefinden betrifft, wurde jeweils die unterste Kategorie mit Null kodiert. Die weiteren Kategorien erhielten dementsprechend die Werte 1 bis 3.

### 4.1 Deskriptive Analyse und Interkorrelationen der Skalen

In Tabelle 7 werden Angaben zu Mittelwert, Standardabweichung sowie dem möglichen Wertebereich der eingesetzten Skalen aufgeführt. Bei der Betrachtung des möglichen Wertebereichs ist zu beachten, dass zur Bestimmung der Gesamtskalenwerte der Probanden – mit Ausnahme der Bestimmung des unternehmerischen Gesamtpotentials – das arithmetische Mittel berechnet wurde. In diesen Fällen entspricht der mögliche Wertebereich also der Spannweite der Antwortskala. Da sich die Skala Wohlbefinden aus den Items des FEW nach Bongartz (2000) sowie einem Item zum generellen Befinden bei der Arbeit zusammensetzt und diese beiden Teile unterschiedliche Antwortformate aufweisen (vgl. Abschnitt

3.1.4), werden sie in Tabelle 7 getrennt voneinander betrachtet. Für weitere Berechnungen wurden sie jedoch zu einem Gesamtskalenwert zusammengefasst.

*Tabelle 7.* Mittelwert, Standardabweichung und möglicher Wertebereich aller Skalen ( $N = 102$ )

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	W
unternehmerisches Eignungspotential	8.29	2.57	0 - 12 <sup>1</sup>
behavioral focus	1.79	0.51	0 - 3
constructive thought focus	1.91	0.41	0 - 3
natural reward focus	2.12	0.56	0 - 3
vitality focus	1.78	0.65	0 - 3
Coaching & kommunikative Unterstützung	1.99	0.57	0 - 3
Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung	2.45	0.48	0 - 3
Arbeitszufriedenheit	0.96	0.50	-2 - +2
Wohlbefinden	2.08	0.45	0 - 3
allgemeines Befinden bei der Arbeit	1.04	0.70	-2 - +2
objektiver Erfolg	0.30	0.58	-1 - +1

*Anmerkungen:* *M*: Mittelwert, *SD*: Standardabweichung, *W*: Wertebereich.

Betrachtet man die in Tabelle 7 dargestellten Mittelwerte im Vergleich zu den möglichen Wertebereichen, so fällt auf, dass sich fast alle Mittelwerte eindeutig in der oberen Skalenhälfte befinden. Dies spricht für die in Abschnitt 3.1.3 angesprochenen und vermuteten sozialen Erwünschtheitstendenzen. Auffällig und hierzu passend sind auch die sehr geringen Standardabweichungen aller Skalen. Dies kann zu eingeschränkten Korrelationen führen (vgl. Bühner, 2004), was bei

<sup>1</sup> Aus der Kürzung der Skala zur Messung der unternehmerischen Eignung auf 12 Items resultiert ein maximaler Testwert von 12 (vgl. Abschnitt 3.1.1).

der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen ist. Besonders sticht in diesem Zusammenhang die Skala Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung hervor, die im Verhältnis zum möglichen Wertebereich den höchsten Mittelwert und die geringste Streuung aufweist.

Neben den berichteten deskriptiven Maßen wurden die Variablen dieser Untersuchung auch daraufhin untersucht, ob sie normalverteilt sind. Dies stellt eine notwendige Bedingung für eine multivariate Normalverteilung dar, welche Voraussetzung für die inferenzstatistische Absicherung der ML-Schätzmethode ist. Die Überprüfung der Normalverteilung erfolgte mit dem *Kolmogorov-Smirnov-Test*. Dieser Test untersucht die Abweichung der empirischen Verteilung von der Normalverteilung (vgl. Nachtigall & Wirtz, 2002). Hierbei ergab sich lediglich für die Skala Wohlbefinden ein nicht signifikantes Ergebnis ( $p > .05$ ), so dass bei den restlichen Variablen von nicht hinreichend normalverteilten Daten auszugehen ist. Damit ist auch eine multivariate Normalverteilung der Daten auszuschließen, was bei der Ergebnisinterpretation zu berücksichtigen ist.

Abschließend sollen in diesem Abschnitt die Interkorrelationen der Skalen betrachtet werden, welche in Tabelle 8 aufgeführt werden.

Tabelle 8. Interkorrelationen der Skalen ( $N = 102$ )

Variable	uE	bf	ctf	nrf	vf	CkU	FFE	Az	Wb	oE
uE	1									
bf	-.11	1								
ctf	.22*	.07	1							
nrf	.15	.44**	.27**	1						
vf	-.04	.25**	.09	.17	1					
CkU	.12	.29**	.25*	.41**	.27**	1				
FFE	.17	.19	.06	.22*	-.02	.42**	1			
Az	.18	.26**	.41**	.43**	.26**	.41**	.20*	1		
Wb	.06	.49**	.32**	.60**	.24*	.37**	.10	.63**	1	
oE	.08	.17	.35**	.17	-.03	.17	-.12	.43**	.40**	1

*Anmerkungen:* uE: unternehmerisches Eignungspotential; bf: *behavioral focus*; ctf: *constructive thought focus*; nrf: *natural reward focus*; vf: *vitality focus*; CkU: Coaching & kommunikative Unterstützung; FFE: Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung; Az: Arbeitszufriedenheit; Wb: Wohlbefinden; oE: objektiver Erfolg;  $p^* < .05$ ,  $p^{**} < .01$ .

Bei der Betrachtung der in Tabelle 8 dargestellten Interkorrelationen der einzelnen Variablen fällt auf, dass das unternehmerische Eignungspotential und die Skala Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung kaum signifikante Zusammenhänge zu den anderen in dieser Untersuchung berücksichtigten Variablen aufweisen. Erstere Erkenntnis zum unternehmerischen Eignungspotential überrascht, da bisherige Untersuchungen andere Ergebnisse hätten erwarten lassen (vgl. Müller, 2005b; Roux, 2007). Bei der Betrachtung der Korrelationen sind allerdings, wie erwähnt, die geringen Streuungen der Variablen zu beachten, die sich einschränkend auf die Höhe von Korrelationen auswirken können. Auch die gefundenen Zusammenhänge zum objektiven Erfolg überraschen, da sich entgegen der Befunde von Moser und Schuler (1999) signifikante Bezüge zu den subjektiven Erfolgsindikatoren Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden zeigten. Mögliche Erklärungen hierfür werden in den Abschnitten 4.4 und 5.1 beleuchtet.

## 4.2 Überprüfung des Gesamtmodells

Im Anschluss an die deskriptive Analyse der Variablen erfolgte die pfadanalytische Überprüfung des in Abschnitt 2.4 dargestellten Gesamtmodells. Berechnungen wurden mit Hilfe des Statistikprogramms Amos 18.0 durchgeführt. Die Beurteilung der berichteten Pfadkoeffizienten orientiert sich in dieser Arbeit an der Klassifikation von Cohen (1988). Laut dieser Einordnung ist ein Zusammenhangskoeffizient um .10 als schwach, um .30 als mittelstark und um .50 als stark zu bezeichnen. Der Übersichtlichkeit halber und zur Reduzierung der Modellkomplexität wurden die Skalen zu Selbstführung und Führung durch Selbstführung jeweils zu einem Gesamtskalenwert zusammengefasst. Aufgrund akzeptabler Reliabilitäten der Gesamtskalen erschien dies angebracht (vgl. Abschnitt 3.1.2 und 3.1.3). Abbildung 2 zeigt das Modell mit den gefundenen standardisierten Pfadkoeffizienten.

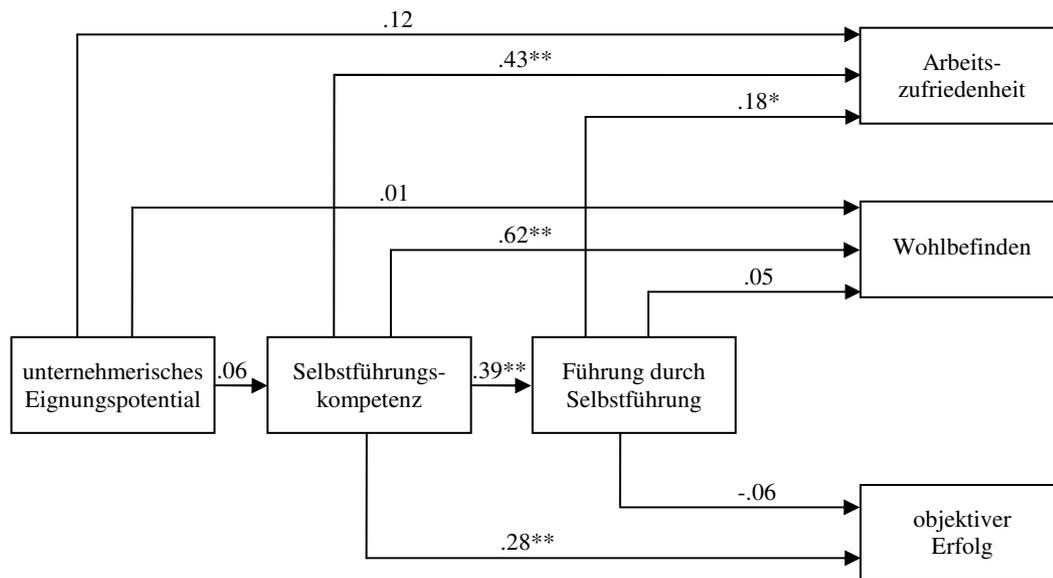


Abbildung 2. Standardisierte Pfadkoeffizienten des Gesamtmodells;  $p^* < .05$ ,  $p^{**} < .01$ .

Wie in Abschnitt 3.4.1 dargestellt, wurden zur Beurteilung der Modellgüte der  $\chi^2$ -Wert sowie die Fit-Indizes RSMEA und CFI betrachtet. Aufgrund fehlender multivariater Normalverteilung der Daten wurde der  $p$ -Wert des  $\chi^2$ -Wertes mittels der Bollen-Stine-Bootstrap-Methode korrigiert, da im Falle nicht normalverteilter Daten der  $\chi^2$ -Wert häufig überschätzt wird. Dies kann dazu führen, dass Modelle fälschlicherweise abgelehnt werden (vgl. Abschnitt 3.4.1). Die für das Gesamtmodell gefunden Fit-Indizes zeigt Tabelle 9. Des Weiteren werden die in der Literatur empfohlenen Richtwerte dieser Maße zur besseren Einordnung der gefundenen Werte dargestellt. Es ist festzustellen, dass das Modell keine akzeptable Anpassungsgüte aufweist. Hu und Bentler (1998, 1999; zit. nach Bühner 2004) weisen zwar darauf hin, dass die Gütekriterien bei der Analyse von Fragebogenitems kaum zu erfüllen sind, doch wie in Tabelle 9 ersichtlich ist, liegen alle betrachteten Maße weit entfernt von den empfohlenen Richtlinien.

Tabelle 9. Fit-Indizes des Gesamtmodells

Fit-Index	Richtwert für akzeptablen Fit	Gesamtmodell
$\chi^2 (df)$	$\chi^2$ möglichst klein im Vergleich zu den $df$	45.15** (5)
$\chi^2/df$	$\leq 2$	9.03
RMSEA	$\leq .05$	.28
CFI	$\geq .95$	.72

Anmerkungen:  $df$ : Anzahl der Freiheitsgrade;  $p^{**} < .01$  (korrigiert).

Eine Betrachtung der einzelnen Pfadkoeffizienten verdeutlicht abermals, dass sowohl das unternehmerische Eignungspotential als auch Führung durch Selbstführung nur geringe Zusammenhänge zu den übrigen Variablen aufweisen. Allerdings wäre bezüglich der Variablen Führung durch Selbstführung aufgrund gefundener substantieller Korrelationen zwischen der Skala Coaching & kommunikative Unterstützung und anderen Variablen dieser Untersuchung (vgl. Tabelle 8) zu vermuten, dass sich für diese Skala bei einer Berechnung auf Subskalenebene stärkere Pfadkoeffizienten finden ließen.

Es ist allerdings zu beachten, dass das Modell keinen akzeptablen Modell-Fit aufweist und starke Modellfehlspezifikationen zu ungenauen und falschen Parameterschätzungen führen können. Aufschluss darüber, welche Fehlspezifikationen in dem postulierten Modell enthalten sind, kann die im folgenden Abschnitt aufgeführte Überprüfung der aus dem Modell abgeleiteten Hypothesen liefern.

## 4.3 Überprüfung der Hypothesen

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse zu den in Abschnitt 2.4 aufgestellten Hypothesen berichtet. Abermals wurden Berechnungen mit Hilfe des Statistikprogramms Amos 18.0 durchgeführt.

### 4.3.1 Überprüfung der Zusammenhangshypothesen

Hypothese 2. Die gefundenen standardisierten Pfadkoeffizienten zu Hypothese 2, welche besagt, dass die Faktoren der Selbstführungskompetenz in einem positiven Zusammenhang zu subjektiven und objektiven Erfolgsindikatoren stehen, werden in Tabelle 10 aufgeführt.

*Tabelle 10.* Standardisierte Pfadkoeffizienten zwischen den Selbstführungsfoki und den subjektiven und objektiven Erfolgsindikatoren

Variable	Arbeits- zufriedenheit	Wohlbefinden	objektiver Erfolg
behavioral focus	.26**	.49**	.17
constructive thought focus	.41**	.32**	.35**
natural reward focus	.43**	.60**	.17
vitality focus	.26**	.24*	-.03

*Anmerkungen:*  $p^* < .05$ ,  $p^{**} < .01$ .

Wie in Tabelle 10 abzulesen ist, weist lediglich der *constructive thought focus* einen signifikanten Zusammenhang zum objektiven Erfolg auf. Dies ist überraschend und entspricht nicht den in bisherigen Studien gefundenen Zusammenhängen zwischen Kompetenzmerkmalen und objektiven Erfolgsindikatoren (vgl. Abschnitt 2.3.1.4). Die Zusammenhänge zu den Skalen Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden sind erwartungskonform und wie bereits mehrfach empirisch belegt durchweg signifikant und als mittel bis stark zu bezeichnen (vgl. Abschnitt 2.1.4). Somit kann Hypothese 2 für die subjektiven Erfolgsindikatoren als bestätigt ange-

sehen werden, jedoch nicht für den objektiven Erfolg, mit Ausnahme des *constructive thought focus*.

Hypothese 3. Hypothese 3 besagt, dass das unternehmerische Eignungspotential in einem positiven Zusammenhang zu subjektiven Erfolgsindikatoren steht. Die Ergebnisse hierzu werden in Tabelle 11 dargestellt.

*Tabelle 11*. Standardisierte Pfadkoeffizienten zwischen dem unternehmerischen Eignungspotential und den subjektiven Erfolgsindikatoren

Variable	Arbeitszufriedenheit	Wohlbefinden
unternehmerisches Eignungspotential	.18	.06

Es zeigen sich entgegen bisheriger Befunde (vgl. Abschnitt 2.3.1.4) keine signifikanten Zusammenhänge zwischen dem unternehmerischen Eignungspotential und den subjektiven Erfolgsindikatoren Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden. Wie bereits angemerkt, zeigt das unternehmerische Eignungspotential kaum substantielle Bezüge zu den weiteren in dieser Untersuchung berücksichtigten Variablen. Aufgrund dieser Erkenntnis war bereits zu erwarten, dass sich Hypothese 3 nicht bestätigen lässt.

#### 4.3.2 Überprüfung der Mediationshypothesen

Hypothese 1. Zur Überprüfung der ersten Mediationshypothese, Hypothese 1, welche besagt, dass der Zusammenhang zwischen dem unternehmerischen Eignungspotential und Führung durch Selbstführung durch Faktoren der Selbstführungskompetenz mediiert wird, wurde entsprechend den Voraussetzungen für das Vorliegen einer Mediation zunächst der Zusammenhang zwischen dem unternehmerischen Eignungspotential und den Skalen zu Führung durch Selbstführung betrachtet. Die hierzu gefundenen standardisierten Pfadkoeffizienten werden in Tabelle 12 aufgeführt.

*Tabelle 12.* Standardisierte Pfadkoeffizienten zwischen dem unternehmerischen Eignungspotential und den Skalen zu Führung durch Selbstführung

Variable	Coaching & kommunikative Unterstützung	Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung
unternehmerisches Eignungspotential	.12	.17

Wie Tabelle 12 entnommen werden kann und wie bereits aufgrund der Interkorrelationen zwischen den Variablen dieser Untersuchung zu vermuten war (s. 0), ließen sich zwischen dem unternehmerischen Eignungspotential und den Führung-durch-Selbstführungsskalen keine signifikanten Effekte finden. Dieser Zusammenhang wurde angenommen, da bisherige Studien auf einen engen Bezug zwischen dem unternehmerischen Eignungspotential und der individuellen Selbstführungskompetenz deuten (vgl. Müller, 2005b; Roux, 2007). Allerdings ließ sich in dieser Untersuchung auch diese Beziehung nicht replizieren, weshalb es nicht überrascht, dass kein Bezug zu Führung durch Selbstführung gefunden wurde. Aufgrund dieser Erkenntnisse ist die erste Bedingung für das Vorliegen einer Mediation nicht erfüllt und Hypothese 1 ist als nicht bestätigt zurückzuweisen.

*Hypothese 4.* Hypothese 4 nimmt an, dass der Zusammenhang zwischen dem unternehmerischen Eignungspotential und subjektiven Erfolgsindikatoren teilweise durch Faktoren der Selbstführungskompetenz vermittelt wird. Jedoch wird die erste Bedingung für das Vorliegen einer Mediation, signifikante Zusammenhänge zwischen dem unternehmerischen Eignungspotential und den subjektiven Erfolgsindikatoren, nicht erfüllt, wie im Rahmen der Überprüfung von Hypothese 3 gezeigt wurde (vgl. Abschnitt 4.3.1). Daher erfolgten auch für Hypothese 4 keine weiteren Berechnungen und sie muss ebenfalls zurückgewiesen werden.

*Hypothese 5.* Hypothese 5 besagt, dass der Zusammenhang zwischen dem unternehmerischen Eignungspotential und objektiven Erfolgsindikatoren durch Faktoren der Selbstführungskompetenz vermittelt wird. Allerdings weist das unternehmerische Eignungspotential auch zum objektiven Erfolg keinen signifikanten Zusammenhang auf ( $p > .05$ ). Somit wird die erste Bedingung für das Vorliegen ei-

ner Mediation nicht erfüllt. Daher wird Hypothese 5 als nicht bestätigt zurückgewiesen. Für das unternehmerische Eignungspotential ließen sich somit keine der angenommenen Zusammenhänge bestätigen, weshalb bei einer Modifikation des Gesamtmodells diese Variable aus dem Modell zu entfernen wäre.

*Hypothese 6.* Die Überprüfung der Hypothese 6, welche die Annahme aufstellt, dass der Zusammenhang zwischen Faktoren der Selbstführungskompetenz und subjektiven und objektiven Erfolgsindikatoren teilweise durch Führung durch Selbstführung mediiert wird, wurde in zwei Abschnitte unterteilt. Zunächst wurden die Annahmen der Hypothese 6 für den subjektiven Erfolg, im Anschluss daran für den objektiven Erfolg untersucht.

Wie im Rahmen der Überprüfung der Hypothese 2 (vgl. Abschnitt 4.3.1) gezeigt wurde, weisen die Selbstführungsfoki sowohl zur Arbeitszufriedenheit als auch zum Wohlbefinden durchweg signifikante Zusammenhänge auf, womit die erste Bedingung für einen Mediationseffekt erfüllt wäre. Als zweite Bedingung für das Vorliegen einer Mediation wurden im nächsten Schritt die Zusammenhänge zwischen den Selbstführungsfoki und den Führung-durch-Selbstführungsskalen betrachtet. Diese können Tabelle 13 entnommen werden.

*Tabelle 13.* Pfadkoeffizienten zwischen den Selbstführungsfoki und den Führung-durch-Selbstführungsskalen

Variable	behavioral focus	constructive thought focus	natural reward focus	vitality focus
Coaching & kommunikative Unterstützung	.29**	.25**	.41**	.27**
Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung	.19	.06	.22*	-.02

*Anmerkungen:*  $p^* < .05$ ,  $p^{**} < .01$ .

Die Selbstführungsfoki scheinen lediglich auf die Skala Coaching & kommunikative Unterstützung einen signifikanten Effekt auszuüben, mit Ausnahme des *natural reward focus*, welcher ebenfalls einen signifikanten Bezug zur Skala Förde-

rung von Freiräumen & Eigenverantwortung aufweist. Dies war zu erwarten, da bereits in Tabelle 8 gezeigt wurde, dass lediglich die Skala Coaching & kommunikative Unterstützung substantielle Bezüge zu mehreren anderen Variablen dieser Untersuchung aufweist. Die gefundenen signifikant positiven Zusammenhänge wurden weiteren Analysen zur Verifikation der angenommenen Mediationseffekte unterzogen.

Zunächst wird die Skala Coaching & kommunikative Unterstützung betrachtet. Hierzu wurde im dritten Schritt überprüft, ob sie einen signifikanten, von den jeweiligen Selbstführungsfoki unabhängigen Beitrag zur Aufklärung der Varianz in den Merkmalen Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden leistet. Für die Kriteriumsvariable Arbeitszufriedenheit trifft dies ausnahmslos zu, für das Wohlbefinden zu einem großen Teil. Hier konnte nur beim *natural reward focus* kein unabhängiger Beitrag der Skala Coaching & kommunikative Unterstützung gezeigt werden ( $p > .05$ ). Für alle anderen Zusammenhänge wurde anschließend die letzte Bedingung für das Vorliegen einer partiellen Mediation überprüft: eine signifikante Verringerung des Zusammenhangs zwischen den Selbstführungsfoki und den subjektiven Erfolgsindikatoren. In Abbildung 3 bis Abbildung 6 werden die Ergebnisse hierzu für die Kriteriumsvariable Arbeitszufriedenheit veranschaulicht. Die Zusammenhänge zwischen den Selbstführungsfoki und der Kriteriumsvariablen ohne Berücksichtigung des Mediators werden jeweils in Klammern mit angegeben. Die Signifikanz der Verringerung dieses Zusammenhangs wird im Falle einer partiellen Mediation ebenfalls aufgeführt.

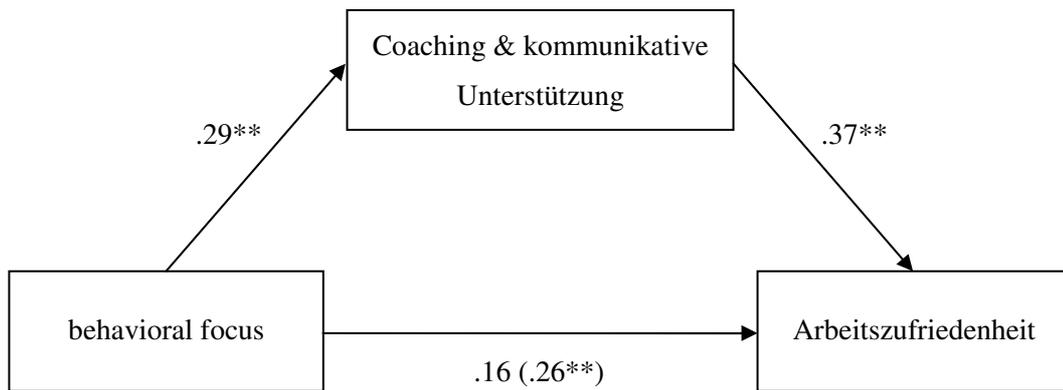


Abbildung 3. Standardisierte Pfadkoeffizienten der Mediationsanalyse zum Zusammenhang zwischen dem *behavioral focus* und der Arbeitszufriedenheit, Mediator: Coaching & kommunikative Unterstützung;  $p^{**} < .01$ .

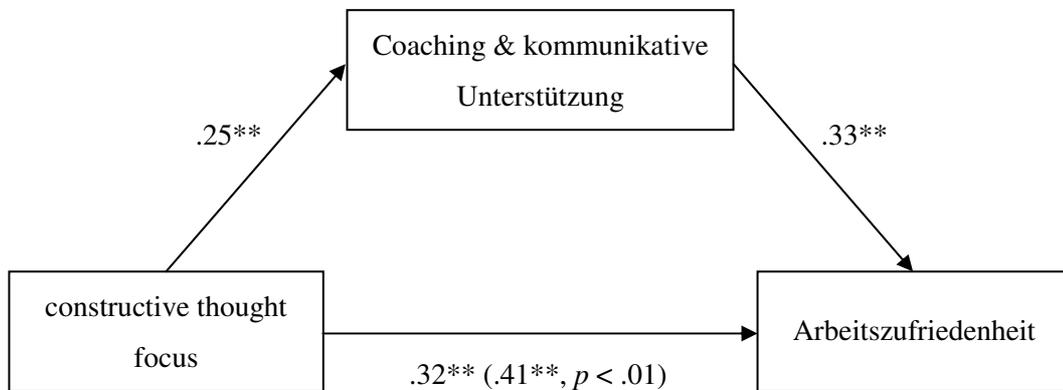


Abbildung 4. Standardisierte Pfadkoeffizienten der Mediationsanalyse zum Zusammenhang zwischen dem *constructive thought focus* und der Arbeitszufriedenheit, Mediator: Coaching & kommunikative Unterstützung;  $p^{**} < .01$ .

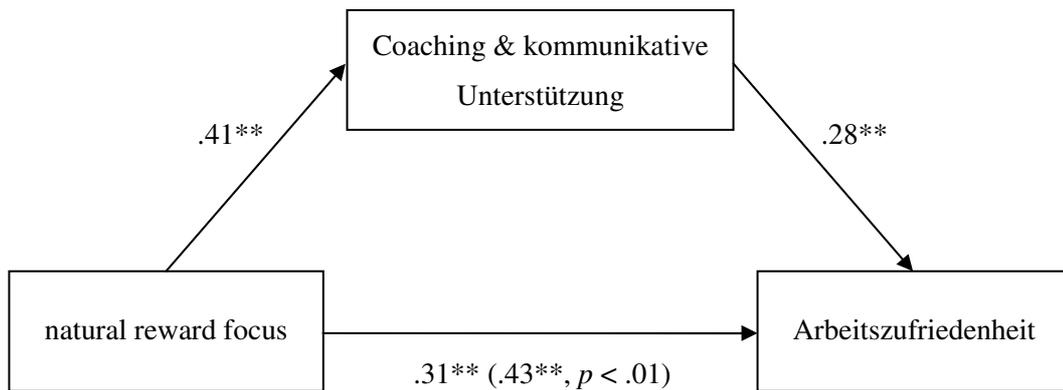


Abbildung 5. Standardisierte Pfadkoeffizienten der Mediationsanalyse zum Zusammenhang zwischen dem *natural reward focus* und der Arbeitszufriedenheit, Mediator: Coaching & kommunikative Unterstützung;  $p^{**} < .01$ .

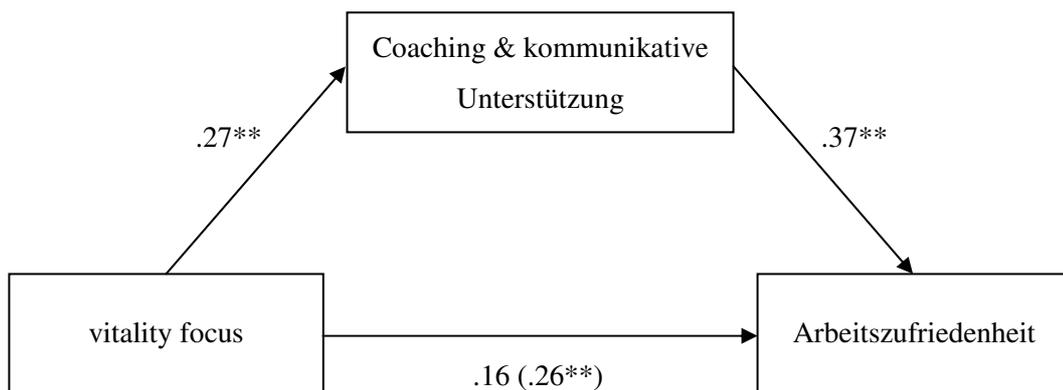


Abbildung 6. Standardisierte Pfadkoeffizienten der Mediationsanalyse zum Zusammenhang zwischen dem *vitality focus* und der Arbeitszufriedenheit, Mediator: Coaching & kommunikative Unterstützung;  $p^{**} < .01$ .

Aus Abbildung 3 bis Abbildung 6 ist abzulesen, dass sich bei allen vier Selbstführungsfoki die Annahme eines mediiierenden Effekts der Skala Coaching & kommunikative Unterstützung bestätigen lässt. Beim *behavioral focus* und beim *vitality focus* fällt dieser sogar vollständig, und nicht wie angenommen partiell, aus. In diesen Fällen scheint die Skala Coaching & kommunikative Unterstützung also

eine besonders ausschlaggebende Rolle für das Zustandekommen des Zusammenhangs zwischen den Faktoren der Selbstführungskompetenz und der Arbeitszufriedenheit zu spielen. Für die Beziehung des *constructive thought focus* und des *natural reward focus* zur Arbeitszufriedenheit konnte die Annahme eines partiellen Mediationseffekts der Skala Coaching & kommunikative Unterstützung bestätigt werden. Insgesamt kann also festgehalten werden, dass der Skala Coaching & kommunikative Unterstützung eine wichtige vermittelnde Funktion bezüglich des Zusammenhangs zwischen der individuellen Selbstführungskompetenz und der Zufriedenheit bei der Arbeit zuzukommen scheint.

Abbildung 7 bis Abbildung 9 stellen die Ergebnisse der Mediationsanalysen für die Kriteriumsvariable Wohlbefinden dar.

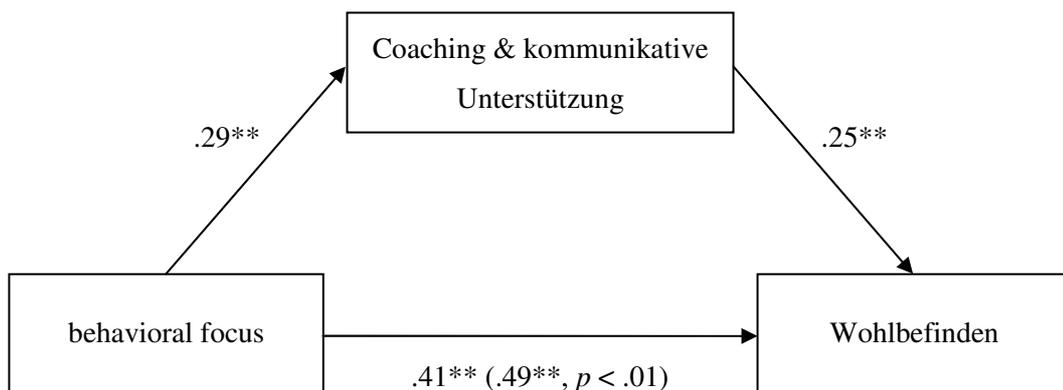


Abbildung 7. Standardisierte Pfadkoeffizienten der Mediationsanalyse zum Zusammenhang zwischen dem *behavioral focus* und dem Wohlbefinden, Mediator: Coaching & kommunikative Unterstützung;  $p^{**} < .01$ .

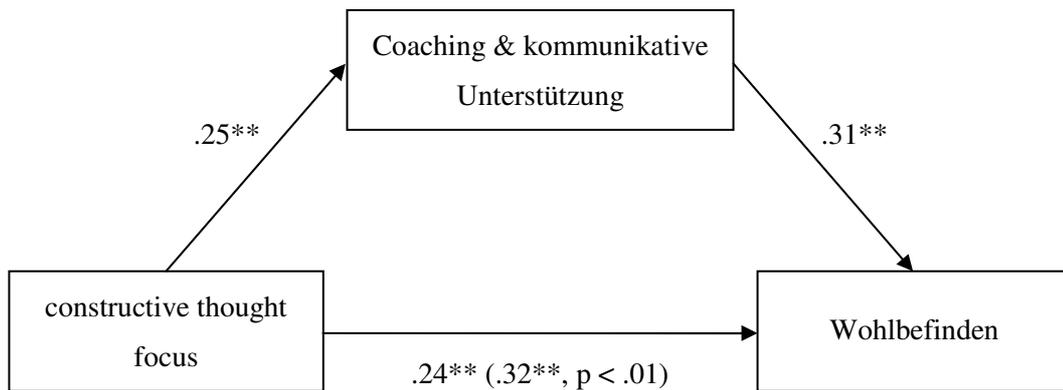


Abbildung 8. Standardisierte Pfadkoeffizienten der Mediationsanalyse zum Zusammenhang zwischen dem *constructive thought focus* und dem Wohlbefinden, Mediator: Coaching & kommunikative Unterstützung;  $p^{**} < .01$ .

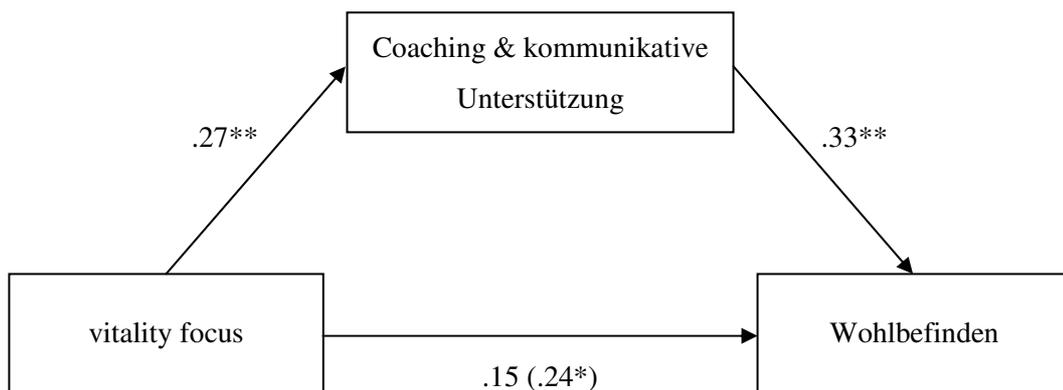


Abbildung 9. Standardisierte Pfadkoeffizienten der Mediationsanalyse zum Zusammenhang zwischen dem *vitality focus* und dem Wohlbefinden, Mediator: Coaching & kommunikative Unterstützung;  $p^{**} < .01$ .

Auch hier zeigen sich bei allen betrachteten Selbstführungsfoki mediierende Effekte der Skala Coaching & kommunikative Unterstützung. Beim *vitality focus* fällt die Mediation wiederum vollständig aus, d.h. speziell für die Einflussnahme dieses Selbstführungsfaktors auf den subjektiv erlebten Unternehmenserfolg

scheint der Führung-durch-Selbstführungsaspekt Coaching & kommunikative Unterstützung eine essentielle Rolle einzunehmen.

Als nächstes wurde die Skala Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung hinsichtlich ihres mediiierenden Einflusses auf den Zusammenhang zwischen dem *natural reward focus* und den subjektiven Erfolgsindikatoren untersucht. Hierzu wurde zunächst getestet, ob die Skala Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung einen vom *natural reward focus* unabhängigen Beitrag zur Aufklärung der Varianz in der Arbeitszufriedenheit und im Wohlbefinden leistet. Dies ist sowohl für das Kriterium Arbeitszufriedenheit mit einem standardisierten Pfadkoeffizienten von .12 ( $p > .05$ ) als auch für das Kriterium Wohlbefinden mit -.03 ( $p > .05$ ) nicht der Fall. Somit ist die dritte Bedingung für das Vorliegen einer Mediation nicht erfüllt und es erfolgten keine weiteren Analysen. Die Annahme eines partiellen Mediationseffekts der Skala Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung in Bezug auf den Zusammenhang zwischen dem *natural reward focus* und den subjektiven Erfolgsindikatoren ist zurückzuweisen.

Im Anschluss an die Überprüfung der Annahmen der Hypothese 6 für die subjektiven Erfolgsindikatoren, erfolgte diese für den objektiven Erfolg. Wie im Rahmen der Überprüfung der Hypothese 2 gezeigt wurde (vgl. Abschnitt 4.3.1), scheint überraschenderweise lediglich der *constructive thought focus* einen signifikanten Zusammenhang zum objektiven Erfolg aufzuweisen. Daher wurden für die restlichen Selbstführungsfoki keine weiteren Analysen durchgeführt. Im Verlauf der Untersuchung der Hypothese 6 in Bezug auf den subjektiven Erfolg zeigte sich, dass für den *constructive thought focus* lediglich die Skala Coaching & kommunikative Unterstützung als Mediator in Frage kommt, da die Skala Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung keine substantiellen Bezüge zum *constructive thought focus* aufzeigt (vgl. Tabelle 13). Es wurde daher lediglich für die Skala Coaching & kommunikative Unterstützung untersucht, ob sie einen vom *constructive thought focus* unabhängigen Beitrag zur Aufklärung der Varianz im objektiven Erfolg leistet. Dies ist mit einem standardisierten Pfadkoeffizienten

von .09 ( $p > .05$ ) nicht der Fall, weshalb keine weiteren Analysen erfolgten und Hypothese 6 für den objektiven Erfolg zurückzuweisen ist.

#### 4.4 Explorative Modelltestung

Aus den bisher gefundenen Erkenntnissen und den dazu aufgestellten Überlegungen wurde ein alternatives Modell abgeleitet und explorativ getestet. In einem ersten Schritt wurden aus diesem die Variable unternehmerisches Eignungspotential sowie die Skala Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung entfernt, da diese Merkmale nur sehr geringe Bezüge zu den anderen in dieser Arbeit untersuchten Variablen aufzeigten. Auch die Rolle des objektiven Unternehmenserfolgs wurde verändert, da sich in dieser Untersuchung entgegen bisheriger Befunde (vgl. Moser & Schuler, 1999) Bezüge zwischen den objektiven und subjektiven Erfolgsindikatoren zeigten (vgl. Tabelle 8). Allerdings finden sich in der Literatur auch Befunde, die einen solchen Zusammenhang plausibel erscheinen lassen. Judge, Thoresen, Bono und Patton (2001) fanden im Rahmen einer Metaanalyse Bezüge zwischen der Zufriedenheit und dem Wohlbefinden bei der Arbeit und der Arbeitsleistung. Da als Indikator für die Arbeitsleistung von Unternehmern der objektive Unternehmenserfolg herangezogen werden kann, erscheint es vor diesem Hintergrund angebracht, Bezüge zwischen dem subjektiven und objektiven Unternehmenserfolg anzunehmen. Was die Richtung des Zusammenhangs zwischen der Zufriedenheit und Leistung betrifft, deutet eine von Jacobs und Solomon (1977) diesbezüglich durchgeführte Kausalanalyse auf eine von der Zufriedenheit ausgehende Einflussnahme auf die Leistung hin. Auch ein umgekehrter Zusammenhang, d.h. eine Wirkung des Erfolgs auf die Zufriedenheit, erscheint naheliegend und plausibel. Daher wurden zunächst zwei alternative Modelle aufgestellt und getestet, die sich bezüglich der Richtung des Zusammenhangs zwischen den subjektiven und objektiven Erfolgsindikatoren unterschieden. Allerdings musste das Modell, das eine vom objektiven Erfolg ausgehende Wirkung auf die subjektiven Erfolgsindikatoren annahm, aufgrund inakzeptabler Fit-Indizes zurückgewiesen werden. Daher wird auf diese Modellvariante nicht weiter

eingegangen und bei der weiteren Untersuchung wurde von einer von der Arbeitszufriedenheit und dem Wohlbefinden ausgehende Beeinflussung des objektiven Unternehmenserfolgs ausgegangen. Aufgrund inhaltlicher Überlegungen und der ebenfalls hohen Interkorrelationen zwischen den subjektiven Erfolgsindikatoren wurden des Weiteren Bezüge zwischen den Variablen Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden angenommen. Zur Reduzierung der Modellkomplexität und der Anzahl der zu schätzenden Parameter wurde die Selbstführungskompetenz abermals als Gesamtskalenwert berücksichtigt und die Pfadkoeffizienten zwischen den subjektiven Erfolgsindikatoren wurden gleichgesetzt. Es erscheint plausibel, dass sich die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden wechselseitig in gleichem Maße beeinflussen. Abbildung 10 veranschaulicht das beschriebene Modell mit den gefundenen standardisierten Pfadkoeffizienten.

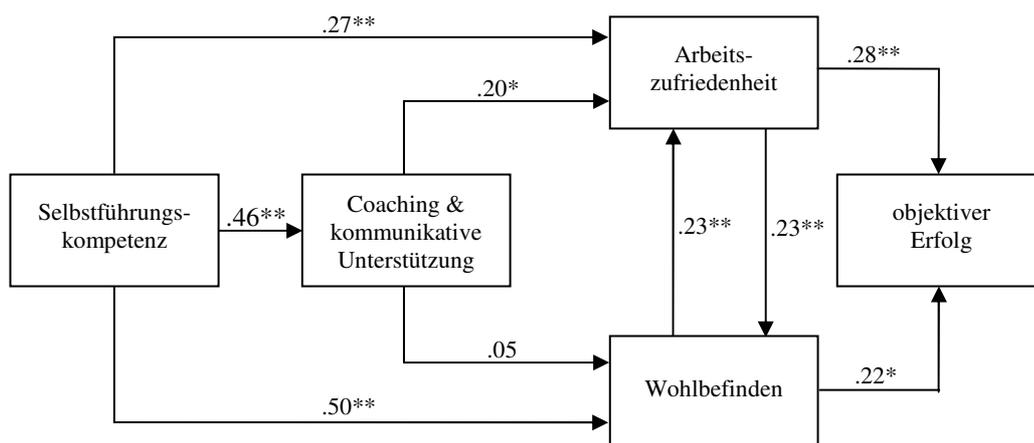


Abbildung 10. Standardisierte Pfadkoeffizienten des explorativen Modells;  $p^* < .05$ ,  $p^{**} < .01$ .

Wie Tabelle 14 zeigt, liegen alle Fit-Indizes in einem sehr guten Bereich, weshalb das aufgestellte Modell angenommen und interpretiert werden darf.

Tabelle 14. Fit-Indizes des explorativen Modells

Fit-Index	Richtwert für akzeptablen Fit	Exploratives Modell
$\chi^2 (df)$	$\chi^2$ möglichst klein im Vergleich zu den $df$	0.24 (2)
$\chi^2/df$	$\leq 2$	0.12
RMSEA	$\leq .05$	.00
CFI	$\geq .95$	1.00

Anmerkungen:  $df$ : Anzahl der Freiheitsgrade.

Wie in Abbildung 10 zu sehen ist, zeigt sich lediglich zwischen der Skala Coaching & kommunikative Unterstützung und dem Wohlbefinden kein signifikanter Zusammenhang. Eine Erklärung hierfür könnte darin gesehen werden, dass es sich beim Wohlbefinden um ein breiteres Konstrukt als bei der Arbeitszufriedenheit handelt. Das Wohlbefinden ist mehr ein Gefühl allgemeiner Natur, auf das auch über die Arbeit hinausgehende Aspekte einwirken, wohingegen sich die Arbeitszufriedenheit auf konkrete Gegebenheiten bei der Arbeit bezieht. Zwar wurden die Probanden instruiert, ihr Befinden *bei der Arbeit* zu beschreiben, doch die einzelnen Items enthielten zum Großteil eher allgemeine Beschreibungen (vgl. Anhang A). Auch Führung durch Selbstführung bezieht sich als Führungsverhalten ausschließlich auf arbeitsrelevante Bereiche, im Gegensatz zur Selbstführungskompetenz, die auch in anderen Lebenssituationen zum Ausdruck kommen dürfte. Vor diesem Hintergrund erscheint der geringe Zusammenhang zwischen der Skala Coaching & kommunikative Unterstützung und dem Wohlbefinden nachvollziehbar.

Bis auf den genannten nicht signifikanten Zusammenhang zwischen der Führung-durch-Selbstführungs-Skala und dem Wohlbefinden sind alle übrigen Pfadkoeffizienten signifikant und als mittelstark bis stark zu bezeichnen. Die stärksten Zusammenhänge zeigen sich zwischen Selbstführung und der Skala Coaching & kommunikative Unterstützung sowie zwischen Selbstführung und dem Wohlbe-

finden. Auch die neu mit ins Modell aufgenommenen Bezüge zwischen den subjektiven Erfolgsindikatoren und dem subjektiven und objektiven Unternehmenserfolg lassen sich bestätigen.

## 4.5 Untersuchung der zusätzlichen Fragestellungen

Wie in Abschnitt 2.2.3 dargelegt, besteht ein zusätzliches Anliegen dieser Arbeit in der Untersuchung, welche im FFdSF aufgeführten Verhaltensweisen eines *SuperLeaders* auf Mitarbeiterseite als besonders wichtig eingestuft werden. Des Weiteren soll ein Eindruck darüber entstehen, welche im FFdSF bzw. im Führung-durch-Selbstführungsansatz nicht explizit berücksichtigten Führungsverhaltensweisen von Mitarbeitern geschätzt werden und welche Verhaltensweisen von Vorgesetzten allgemein als relevant für den Unternehmenserfolg eingestuft werden.

Um eine Tendenz dahingehend zu erhalten, welche selbstführungsrelevanten Führungsverhaltensweisen, die mit dem FFdSF erfasst werden, auf Mitarbeiterseite als besonders wichtig eingestuft werden, wurden die Mitarbeiter am Ende des Fragebogens gebeten anzugeben, welche drei der genannten Verhaltensweisen ihnen besonders wichtig sind. Hierzu waren die 10 Items des FFdSF im Mitarbeiterfragebogen durchnummeriert, so dass die Probanden in drei dafür vorgesehene Kästchen die Nummern der Items eintragen konnten, die für sie besonders wichtige Führungsaspekte zum Ausdruck brachten. Dabei spielte die Reihenfolge, in der die Items genannt wurden, keine Rolle, d.h. alle drei Angaben wurden gleich gewichtet. Die genaue Fragestellung kann dem in Anhang A aufgeführten Fragebogen entnommen werden. Die Auswertung dieser Frage erfolgte mittels einer Häufigkeitsauszählung. Die prozentualen Antworthäufigkeiten aller Items werden in Anhang D dargestellt. Tabelle 15 sind die vier meist genannten Items mit ihren Häufigkeiten zu entnehmen. Die Prozentangaben wurden auf ganze Zahlen gerundet.

*Tabelle 15.* Die als am wichtigsten eingestuften Items des FFdSF

Item	Antworthäufigkeit in Prozent
Item 6: „Meine Führungskraft gestattet, dass ich in meinem Arbeitsbereich selbstständig Entscheidungen treffe.“	61
Item 7: „Meine Führungskraft begrüßt es, dass ich in meinem Tätigkeitsbereich Verantwortung übernehme.“	48
Item 4: „Meine Führungskraft lobt mich, wenn es mir bei der Verfolgung von Zielen gelingt, Widerstände zu überwinden.“	40
Item 10: „Meine Führungskraft lässt mich Aufgaben übernehmen, die meinen Fähigkeiten am besten entsprechen.“	35

Wie in Tabelle 15 ersichtlich ist, sind drei der vier meist genannten Items der Skala Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung zuzuzählen. Spielräume für eigenverantwortliches und selbstbestimmtes Verhalten scheint den Probanden dieser Untersuchung also wichtiger zu sein als Unterstützung und Förderung. Mögliche Gründe hierfür werden in Abschnitt 5.1.3 diskutiert.

Zur Klärung der Frage, welche über das Führung-durch-Selbstführungskonzept hinausgehende Verhaltensweisen auf Mitarbeiterseite als wünschenswert und welche Verhaltensweisen der Führungskraft als besonders erfolgsrelevant eingestuft werden, sollten die an der Untersuchung teilnehmenden Mitarbeiter zwei offene Fragestellungen hierzu in eigenen Worten beantworten. Die genaue Formulierung der Fragen kann dem in Anhang A aufgeführten Fragebogen entnommen werden.

Zur Auswertung wurden die Antworten der Mitarbeiter einer quantitativen Inhaltsanalyse unterzogen. Die Inhaltsanalyse strebt eine Zuordnung der einzelnen Teile eines Textes, in diesem Fall die jeweiligen Antworten der Probanden, zu übergreifenden Bedeutungseinheiten an (vgl. Bortz & Döring, 2003). Die Durchführung der Inhaltsanalyse orientierte sich in dieser Untersuchung an dem von Mayring (2000) vorgeschlagenen mehrstufigen Vorgehen zur inhaltlichen Strukturierung von Textteilen. Bei diesem wird in einem ersten Probedurchlauf anhand

des Textmaterials ein vorläufiges Kategoriensystem erstellt. Dieses wird in einem weiteren Durchlauf verfeinert, bevor anschließend die Endauswertung mittels des so entstandenen endgültigen Kategoriensystems erfolgt. In einem nächsten Schritt wird ausgezählt, wie häufig die einzelnen Kategorien von den Probanden genannt wurden.

Die Analyse der Antworten der Probanden zu den beiden offenen Fragen legte zunächst ein sehr feines Kategoriensystem, bestehend aus 11 Einheiten, nahe. Auffällig war, dass sich für beide Fragen mehr oder weniger dasselbe Kategoriensystem ergab, was ein Indiz dafür sein könnte, dass manche Untersuchungsteilnehmer nicht zwischen den beiden Fragen differenzierten und in beiden Fällen angaben, was sie allgemein an ihrer Führungskraft schätzen. Im zweiten Durchlauf wurde allerdings ersichtlich, dass sich dem Großteil dieser 11 Kategorien nur sehr wenige Antworten zuzuordnen ließen. Die meisten Antworten verteilen sich bei beiden Fragen auf vier Bereiche. Diese vier Bereiche wurden daher als sinnvolle Kategorien festgelegt und weitere Analysen erfolgten mit diesem vierstufigen Kategoriensystem. Bezüglich der endgültigen Antwortkategorien zeigte sich auch ein differenzierteres Bild zwischen den beiden Fragen, wie bei der Betrachtung von Tabelle 16 und Tabelle 17 deutlich wird. Tabelle 16 zeigt die gefundenen Kategorien für die Frage nach, über Führung durch Selbstführung hinausgehende, geschätzte Verhaltensweisen. Angegeben wird auch, wie viel Prozent der Untersuchungsteilnehmer Antworten gaben, die sich der jeweiligen Kategorie zuordnen lassen.

Tabelle 16. Antwortkategorien der Frage nach geschätzten Verhaltensweisen

Kategorie	Antworthäufigkeit in Prozent
Mitarbeiterorientierung	68
Unterstützung & Förderung	29
Kooperation & Mitbestimmung	23
Freiräume & Verantwortung	22

*Anmerkungen:* Die Prozentangaben sind auf ganze Zahlen gerundet.

Die gefundenen Kategorien können als *Mitarbeiterorientierung*, *Unterstützung & Förderung*, *Kooperation & Mitbestimmung* sowie *Freiräume & Verantwortung* bezeichnet werden. Zum Überbegriff *Mitarbeiterorientierung* gehört, dass die Führungskraft offen ist für Probleme und Anliegen der Mitarbeiter, gemeinschaftsfördernde Aktivitäten durchgeführt werden, ein persönliches, familiäres und vertrauensvolles Verhältnis sowie ein netter Umgangston gepflegt werden, die Führungskraft den Mitarbeitern gegenüber gerecht ist, und dass sie sich empathisch zeigt. Unter der Kategorie *Unterstützung & Förderung* ist zu verstehen, dass die Führungskraft hilfsbereit und jederzeit ansprechbar ist, sie zu neuen Aufgaben ermutigt, die Mitarbeiter beim Erreichen von Zielen unterstützt, und dass sie am Erfolg und der Weiterentwicklung der Mitarbeiter interessiert ist. Fehler werden dabei toleriert und als Lernchance angesehen. In den Bereich *Kooperation & Mitbestimmung* fallen, dass Wünsche und Anregungen geäußert werden dürfen und Vorschläge der Mitarbeiter angenommen werden, dass die Führungskraft die Meinung der Mitarbeiter einholt, Mitarbeiter in Entscheidungen miteinbezieht und bei Problemen mit den Mitarbeitern gemeinsam nach Lösungen sucht. Unter die Kategorie *Freiräume & Verantwortung* wird z.B. subsumiert, dass die Führungskraft die Mitarbeiter nicht ständig kontrolliert und ihnen vertraut, und dass die Mitarbeiter in ihrem Arbeitsbereich selbstständig arbeiten, Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen dürfen.

Die zuletzt beschriebene Kategorie sowie der Bereich *Unterstützung & Förderung* sind den beiden Führung-durch-Selbstführungsskalen *Coaching & kommunikative*

Unterstützung sowie Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung inhaltlich sehr ähnlich. Eine Interpretation dieses Befunds wäre, dass sich einige Probanden bei der Beantwortung der offenen Fragen stark an den zuvor dargestellten Items orientierten. Allerdings könnte dies auch als Bestätigung dafür gesehen werden, dass selbstführungsrelevante Führungsverhaltensweisen auf Mitarbeiterseite besonders geschätzt und als wichtig erachtet werden. Die Kategorie Mitarbeiterorientierung lässt bereits auf den ersten Blick Bezüge zum behavioralen Führungsansatz erkennen, welcher eine duale Unterteilung des Führungsverhaltens vornimmt (vgl. Nachreiner & Müller, 1995): es wird zwischen aufgabenorientierter (*initiation structure*) und mitarbeiterorientierter (*consideration*) Führung unterschieden. Inhaltlich kommen die Antworten, welche sich dem Bereich Mitarbeiterorientierung zuordnen lassen, dem Führungsstil *consideration* sehr nahe. Auch bei dem im behavioralen Führungsansatz beschriebenen mitarbeiterorientierten Führungsverhaltens geht es im Kern um den Aufbau guter zwischenmenschlicher Beziehungen am Arbeitsplatz. Die vierte Kategorie Kooperation & Mitbestimmung weist Ähnlichkeiten zu dem von Vroom und Yetton (1973) im Rahmen der situativen Führungsansätze beschriebenen partizipativen Führungsstil auf. Bei diesem Führungsverhalten werden Entscheidungen auf der Grundlage von Besprechungen mit Mitarbeitern getroffen. Der situative Führungsansatz sieht Führungsverhalten in Abhängigkeit von der „Reife“ der Mitarbeiter (vgl. Hersey & Blanchard, 1993 sowie Abschnitt 2.2.2) und geht damit einen Schritt weiter als der behaviorale Ansatz. Partizipation ist dabei ein Führungsverhalten, das „reife“, d.h. kompetente und engagierte Mitarbeiter, voraussetzt. Dass viele Antworten der Probanden dieser Untersuchung auf ein kooperatives bzw. partizipatives Führungsverhalten abzielen, passt wiederum dazu, dass die genannten wichtigsten Verhaltensweisen hauptsächlich der Skala Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung angehören. Beide Antworttendenzen könnten ein Indiz dafür sein, dass sich die Mitarbeiter dieser Untersuchung aufgrund einer zum Großteil relativ langen Betriebszugehörigkeit (vgl. Abschnitt 3.3) als „reif“ einstufen und sich daher Verantwortungsübernahme und Mitbestimmung wünschen.

Als nächstes werden die Erkenntnisse dargestellt, die sich aus der Auswertung der offenen Frage zum erfolgsrelevanten Verhalten ergaben. Tabelle 17 sind die gefundenen Kategorien mit ihrer prozentualen Häufigkeit zu entnehmen.

*Tabelle 17.* Antwortkategorien der Frage nach erfolgsrelevanten Verhaltensweisen

Kategorie	Antworthäufigkeit in Prozent
Mitarbeiterorientierung	45
Engagement & Zielstrebigkeit	39
Kundenorientierung	28
Fachkompetenz	19

*Anmerkungen:* Die Prozentangaben sind auf ganze Zahlen gerundet.

Auch zu dieser Frage wurden am häufigsten Verhaltensaspekte genannt, die sich unter dem Oberbegriff Mitarbeiterorientierung subsumieren lassen. Die genannten Verhaltensweisen entsprechen inhaltlich den bereits beschriebenen Merkmalen dieser Kategorie. Wie schon angemerkt könnte diese Antworttendenz darauf zurückzuführen sein, dass viele Probanden nicht ausreichend zwischen den beiden Fragen differenzierten und auf beide mehr oder weniger mit denselben Verhaltensweisen antworteten. Allerdings wurde die Mitarbeiterorientierung bei der Frage nach erfolgsrelevantem Verhalten deutlich seltener genannt als bei der ersten Frage und auch die übrigen gefundenen Antwortkategorien zu dieser Frage lassen ein differenziertes Bild erkennen. Es fällt auf, dass sich die genannten Verhaltensaspekte eher auf allgemeines Arbeitsverhalten und weniger auf Führungsverhalten beziehen. Die Frage nach erfolgsrelevanten Verhaltensweisen der Führungskraft scheint also von den Untersuchungsteilnehmern eher hinsichtlich allgemein Erfolg bringender Arbeitsverhaltensweisen verstanden worden zu sein und weniger hinsichtlich der Mitarbeiterführung. So geben die Antworten einen Eindruck darüber, welche über die Führungskompetenz hinausgehenden Kompetenzen zum Unternehmenserfolg beitragen könnten und bei genauerer Betrachtung der gefundenen Kategorien lassen sich deutliche Bezüge zu den in der Literatur genannten selbst-

ständigkeitsrelevanten Kernkompetenzen erkennen. Diese wurden in Abschnitt 2.3.2 aufgeführt und umfassen neben der Selbstführungskompetenz Eigeninitiative, fachliches Know-how und Sozialkompetenz. In diesem Sinne könnten die unter der Bezeichnung Mitarbeiterorientierung zusammengefassten Verhaltensweisen eher als Sozialkompetenz und weniger als mitarbeiterorientierter Führungsstil interpretiert werden. Auch die Kundenorientierung könnte zum sozialkompetenten Verhalten hinzugezählt werden, da hierunter Verhaltensweisen fallen, wie z.B. ein kontaktfreudiger, offener und ehrlicher Umgang mit Kunden sowie die Gestaltung und Pflege persönlicher Beziehungen zu Kunden. Auch die Fachkompetenz wird durch die von den Untersuchungsteilnehmern gegebenen Antworten abgedeckt. Die dritte Kernkompetenz, die Eigeninitiative, wird ebenfalls genannt, da sie inhaltlich enge Überschneidungen zu den zur Kategorie Zielstrebigkeit & Engagement gehörenden Verhaltensweisen aufweist. Hierunter fällt z.B. eine klare Zielsetzung, eine strukturierte Vorgehensweise bei der Zielverfolgung sowie große Einsatzbereitschaft auch nach Feierabend. Verhaltensweisen, die eindeutig und ausschließlich der Selbstführungskompetenz zuzuordnen wären, wie z.B. solche, die explizit die Steigerung der intrinsischen Motivation beinhalten, wurden nicht genannt. Allerdings sind Zielstrebigkeit, Engagement, Fach- und Sozialkompetenz durchaus auch als Facetten von Selbstführung anzusehen (vgl. Abschnitt 2.1.3). Insgesamt lässt sich festhalten, dass sich die Antworten der Probanden auf die beiden offenen Fragen zum Großteil bereits bestehenden Theorien und Konstrukten zum Führungs- und Arbeitsverhalten zuordnen lassen. Es werden somit keine neuen Aspekte und Facetten erkennbar, aber die Antworten können als Bestätigung der Praxistauglichkeit bestehender theoretischer Konstrukte gewertet werden. Des Weiteren geben sie Hinweise auf mögliche weitere Merkmalszusammenhänge, die im Rahmen der (Führung-durch-) Selbstführungsforschung einer näheren Betrachtung unterzogen werden könnten (s. hierzu Abschnitt 5.3).

## 5 Diskussion

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die Durchführung, Auswertung und Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung dargestellt wurden, erfolgt nun die Diskussion hierüber. Zunächst werden die gefundenen Ergebnisse zusammenfassend dargestellt, interpretiert und diskutiert (Abschnitt 5.1). Es folgt eine Diskussion über die angewandten Untersuchungsmethoden (Abschnitt 5.2), bevor ein Ausblick über den zukünftigen Forschungsbedarf gegeben wird (Abschnitt 5.3). Das Kapitel endet mit der Darstellung einer Reihe praktischer Implikationen, die sich für die Anwendung und Umsetzung der im Rahmen dieser Untersuchung gefundenen Erkenntnisse ergeben (Abschnitt 5.4).

### 5.1 Diskussion der Ergebnisse

Diese Untersuchung beschäftigte sich mit Führung durch Selbstführung, ein aus dem amerikanischen Sprachraum stammender Führungsansatz (vgl. Manz & Sims, 2001, 2007), der im Kern die Entwicklung selbstständig, eigenverantwortlich, eigeninitiativ und intrinsisch motiviert arbeitender – kurz selbstführungs-kompetenter – Mitarbeiter zum Ziel hat. Im Fokus lag dabei zum einen die Untersuchung von Eigenschaften und Kompetenzen, die für ein entsprechendes Führungsverhalten prädisponieren. Zum anderen konzentrierte sich diese Arbeit auf die Untersuchung der Beziehung von Führung durch Selbstführung zu unternehmerischen Erfolgsindikatoren, um die Bedeutung von Führung durch Selbstführung als erfolgsrelevante Komponente unternehmerischen Verhaltens empirisch zu festigen. Es wurde angenommen, dass Führung durch Selbstführung einen entscheidenden vermittelnden Faktor zwischen der persönlichen Eignung von Führungskräften und dem Unternehmenserfolg darstellt.

Im deutschsprachigen Raum liegen bislang kaum empirische Untersuchungen zu Führung durch Selbstführung vor. Darüber hinaus wurde Führung durch Selbstführung in den wenigen Studien, die durchgeführt wurden, in einem eher gerin-

gem Ausmaß beobachtet, was die Untersuchungsmöglichkeiten hierzu einschränkte (vgl. Butzmann, 2008; Jilg, 2010). Zurückgeführt wurde die geringe Verbreitung auf nicht in ausreichendem Maße selbstführungsgerecht gestaltete organisationale Rahmenbedingungen, welche eine Grundvoraussetzung für die Implementierung einer entsprechenden Führungsphilosophie darstellen (vgl. Müller & Braun, 2009). In vorliegender Untersuchung wurden aufgrund dieser Befunde beruflich selbstständige Personen befragt. Unternehmer sind in geringerem Maße von außen auferlegten Rahmenbedingungen und Strukturen unterworfen als abhängig beschäftigte Führungskräfte (vgl. Müller, 2000). In diesem Personenkreis wurde deshalb mit einer breiteren Streuung von Führung durch Selbstführung und somit mit erweiterten Untersuchungsmöglichkeiten gerechnet.

### 5.1.1 Diskussion der Ergebnisse zum Forschungsmodell und zu den Hypothesen

Das sich aus der Abbildung der aufgestellten Annahmen ergebende Forschungsmodell stellt eine Art kausale Wirkungskette dar, beginnend mit den eher verhaltensferneren Persönlichkeitseigenschaften, die zusammengefasst das sogenannte unternehmerische Eignungspotential ausmachen. Diesen wurde eine für die Entwicklung von Selbstführungskompetenz prädisponierende Rolle zugeschrieben. Selbstführungskompetenz sollte sich wiederum in einem entsprechenden Führungsverhalten niederschlagen, welches schließlich auf den Unternehmenserfolg einen positiven Einfluss haben dürfte. Was den Unternehmenserfolg angeht wurde zwischen subjektiven und objektiven Erfolgsindikatoren unterschieden, d.h. zwischen Merkmalen, die das subjektive Empfinden und Erleben des Unternehmers abbilden, und Merkmalen, die den objektiven, in Zahlen darstellbaren Erfolg des Unternehmens beschreiben. Zunächst wurde dieses Forschungsmodell im Gesamten hinsichtlich seiner Gültigkeit überprüft, bevor im Rahmen der Hypothesenprüfung Teilaspekte des Modells genauer betrachtet wurden.

Eine Betrachtung der Fit-Indizes des aufgestellten Forschungsmodells zeigt, dass dieses eine schlechte Anpassungsgüte aufweist und in seiner ursprünglich aufge-

stellten Form zurückzuweisen ist. Aufschluss darüber, welche Fehlspezifikationen im Modell zu dessen Ablehnung führten, liefern die einzelnen Pfadkoeffizienten, die Interkorrelationen zwischen den einzelnen Variablen sowie die Ergebnisse der Hypothesenprüfung. Im Folgenden werden die Ergebnisse hierzu genauer betrachtet und interpretiert.

Die Variable unternehmerisches Eignungspotential zeigt keine signifikanten Zusammenhänge zu den anderen in dieser Untersuchung betrachteten Variablen, weshalb sich auch die zum unternehmerischen Eignungspotential aufgestellten Hypothesen nicht bestätigen ließen. Dies überrascht, da in bisherigen Studien zum unternehmerischen Eignungspotential sowohl Bezüge zur individuellen Selbstführungskompetenz als auch zu subjektiven Erfolgsindikatoren gezeigt werden konnten (vgl. Hettich, 2008; Müller, 2005b; Müller & Gappisch, 2005; Roux, 2007). Eine Betrachtung der deskriptiven Kennwerte zeigt allerdings, dass die Variable unternehmerisches Eignungspotential eine nur relativ geringe Streuung aufweist, was sich einschränkend auf die Höhe von Korrelationen auswirken kann (vgl. Bühner, 2004). Dies bedeutet, dass es sich bei vorliegender Stichprobe in Bezug auf das unternehmerische Eignungspotential um eine sehr homogene Personengruppe zu handeln scheint. Aus dieser Erkenntnis könnte der Schluss gezogen werden, dass sich zwischen den Probanden dieser Untersuchung keine „wahren“ Unterschiede bezüglich des Eignungspotentials finden lassen und alle Unternehmer als ähnlich „geeignet“ einzustufen sind. Die Streuung der Variable objektiver Erfolg spricht allerdings gegen diese Interpretation. Denkbar wäre daher auch, dass mit dem zur Erfassung des unternehmerischen Eignungspotentials verwendeten Messinstrument F-DUP<sup>N</sup> nicht ausreichend zwischen mehr und weniger erfolgreichen Unternehmern differenziert werden kann, was sich auch an den geringen Trennschärfekoeffizienten einiger Variablen zeigt. Hierzu ist anzumerken, dass der F-DUP<sup>N</sup> dazu entwickelt wurde, zwischen für eine berufliche Selbstständigkeit geeigneten und hierfür weniger geeigneten Personen zu differenzieren (vgl. Müller, 2010a). Aufgrund dessen wurde angenommen, dass sich mit dem F-DUP<sup>N</sup> auch zwischen mehr oder weniger erfolgreichen Unternehmern differenzieren ließe. Allerdings kann diese Differenzierung mit dem F-DUP<sup>N</sup> scheinbar nur

unzureichend realisiert werden. Dies könnte daran liegen, dass das mittels des F-DUP<sup>N</sup> abgebildete Persönlichkeitsprofil eher dazu führt, dass sich Personen für oder gegen eine berufliche Selbstständigkeit entscheiden, allerdings nur eine geringe Aussagekraft über den Erfolg der Selbstständigkeit besitzt. Auch wäre denkbar, dass die erfassten Persönlichkeitseigenschaften eine Grundvoraussetzung für das Gelingen einer selbstständigen Erwerbstätigkeit darstellen und Personen, die nicht über ein entsprechendes Potential verfügen, bereits nach kürzester Zeit wieder aus dem Kreis der beruflich Selbstständigen fallen und somit auch nicht in vorliegender Stichprobe auftauchen. Aus diesen Überlegungen wäre entweder der Schluss zu ziehen, dass Persönlichkeitseigenschaften für Untersuchungen zum Erfolg von Unternehmern irrelevant sind, da sie als „gegeben“ vorausgesetzt werden können und eher das konkrete unternehmerische Verhalten zur Varianz im Erfolg beiträgt. Eine weitere mögliche Konsequenz wäre der Versuch, weitere Eigenschaften zu identifizieren, die eine entsprechende Differenzierung zulassen. Anzumerken ist hier, dass in vorliegender Untersuchung aus Ökonomiegründen lediglich eine Kurzversion des F-DUP<sup>N</sup> zum Einsatz kam, die nicht alle Eignungspotentiale umfasst. Es wäre also denkbar, dass sich mit den in dieser Untersuchung nicht berücksichtigten Eigenschaftsmerkmalen durchaus eine Differenzierung zwischen mehr und weniger erfolgreichen Unternehmern finden ließe. In jedem Fall ist bei Untersuchungen zum Erfolg von Unternehmern und der Gewichtung gefundener Ergebnisse immer der Tatsache Rechnung zu tragen, dass der Erfolg keinesfalls ausschließlich von der persönlichen Eignung und dem Verhalten der einzelnen, in einem Unternehmen beschäftigten Personen, abhängig sein dürfte, sondern hierauf auch eine Vielzahl externer, nur schwer kontrollierbarer Faktoren, wie z.B. das soziale Umfeld oder die aktuelle wirtschaftliche Lage einen Einfluss ausüben (vgl. Müller, 2010b).

Was die Variable Führung durch Selbstführung angeht, so ist festzustellen, dass sich die postulierten Zusammenhänge für die Skala Coaching & kommunikative Unterstützung bestätigen lassen, nicht jedoch für die Skala Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung. Die Annahme einer vermittelnden Rolle von Führung durch Selbstführung zwischen den Faktoren der Selbstführungskompetenz

und den subjektiven Erfolgsindikatoren Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden kann für die Skala Coaching & kommunikative Unterstützung aufrechterhalten werden. Dieser Führung-durch-Selbstführungsaspekt scheint einen wichtigen Beitrag dazu zu leisten, dass sich die individuelle Selbstführungskompetenz von Führungskräften in einer gesteigerten Zufriedenheit und einem gesteigerten Wohlbefinden niederschlägt. Zurückgeführt wurde die Annahme dieses Zusammenhangs auf eine mittels Führung durch Selbstführung gesteigerte Qualität der Beziehung zu Angestellten und des vorherrschenden Teamklimas. Untersuchungen konnten zeigen, dass sich ein selbstführungskompetentes Arbeits- und Führungsverhalten positiv auf die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auswirkt (vgl. Butzmann, 2008; Jilg, 2010). Welche konkreten Faktoren zu der Relevanz von Führung durch Selbstführung für die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden von Führungskräften beitragen, ist in zukünftigen Studien einer genaueren Betrachtung zu unterziehen (s. Abschnitt 5.3). Was die Skala Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung betrifft, so fällt bei der Betrachtung der statistischen Kennwerte auf, dass diese Skala im Verhältnis zur jeweiligen Antwortskala den höchsten Mittelwert aller Variablen und zudem eine sehr geringe Streuung aufweist. Des Weiteren musste ein Item aufgrund eines zu geringen Trennschärfe-koeffizienten aus der Skala ausgeschlossen werden. Die Skala Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung ist somit eindeutig als zu „leicht“ einzustufen und eignet sich daher nicht zur Differenzierung zwischen den Probanden. Dementsprechend konnten auch keine Zusammenhänge zu anderen Variablen gefunden werden. Für zukünftige Untersuchungen muss daher geschaut werden, wie die durch diese Skala ausgedrückte Führung-durch-Selbstführungsfacette „schwieriger“ und damit trennschärfer ausgedrückt werden kann.

Abschließend zur Diskussion der Ergebnisse zum Forschungsmodell und zu den Hypothesen soll auf die Rolle der subjektiven und objektiven Erfolgsindikatoren eingegangen werden. Die postulierten Zusammenhänge zwischen Selbstführung, der Skala Coaching & kommunikative Unterstützung und dem Unternehmenserfolg konnten zwar für die subjektiven Erfolgsindikatoren bestätigt werden, in der ursprünglich aufgestellten Form jedoch nicht für den objektiven Unternehmenser-

folg. Bisherige Studien weisen darauf hin, dass es sich bei dem subjektiven und objektiven Unternehmenserfolg um zwei unabhängige Dimensionen handelt, die nicht miteinander korrelieren (vgl. Moser & Schuler, 1999). Dieser Befund konnte in vorliegender Untersuchung allerdings nicht bestätigt werden und es zeigen sich signifikante Bezüge zwischen den subjektiven Erfolgsindikatoren Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden und dem objektiven Erfolg. Betrachtet man den bisherigen Stand der Forschung zur Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsleistung erscheint dieses Ergebnis allerdings durchaus plausibel und kann bestehenden Theorien zugeordnet werden. Wie in Abschnitt 4.4 erwähnt fanden Judge et al. (2001) im Rahmen einer Metaanalyse Bezüge zwischen der Zufriedenheit und dem Wohlbefinden bei der Arbeit und der Arbeitsleistung. Da es sinnvoll erscheint, als Indikator für die Arbeitsleistung von Unternehmern den objektiven Unternehmenserfolg heranzuziehen, erscheinen auch die gefundenen Zusammenhänge zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem Wohlbefinden und dem objektiven Unternehmenserfolg plausibel. Wie ebenfalls bereits in Abschnitt 4.4 angesprochen deutet, was die Richtung des Zusammenhangs zwischen der Zufriedenheit und Leistung betrifft, eine von Jacobs und Solomon (1977) diesbezüglich durchgeführte Kausalanalyse auf eine von der Zufriedenheit ausgehende Einflussnahme auf die Leistung hin. Der Einfluss eines selbstführungsrelevanten Arbeits- und Führungsverhaltens auf den objektiven Unternehmenserfolg scheint also eher indirekt, vermittelt über eine Steigerung der Befindlichkeit am Arbeitsplatz zu erfolgen.

### 5.1.2 Diskussion des explorativen Modells

Basierend auf den im Rahmen der Überprüfung des Forschungsmodells und der Hypothesen gefundenen Ergebnissen wurde anschließend ein alternatives Modell aufgestellt und getestet. Mangels signifikanter Zusammenhänge zu weiteren Variablen dieser Untersuchung wurde aus diesem die Variable unternehmerisches Eignungspotential ausgeschlossen. Bezüglich Führung durch Selbstführung verblieb nur die Skala Coaching & kommunikative Unterstützung im Modell. Die

Rollen der Erfolgsindikatoren wurden entsprechend der gefundenen Zusammenhänge und der bestehenden Theorien zur Arbeitszufriedenheit und -leistung dahingehend verändert, dass ein Einfluss des subjektiven Erfolgs auf den objektiven Erfolg postuliert wurde. Auch ein umgekehrter Zusammenhang, d.h. eine vom objektiven Unternehmenserfolg ausgehende positive Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden, erscheint inhaltlich plausibel, doch zeigt ein entsprechend getestetes Modell keine akzeptable Anpassungsgüte. Zudem wurde eine wechselseitige Beeinflussung der subjektiven Erfolgsindikatoren mit in das Modell aufgenommen. Zur Reduzierung der Modellkomplexität und der Anzahl der zu schätzenden Parameter wurde die Selbstführungskompetenz als Gesamtskalenwert berücksichtigt – aufgrund akzeptabler Reliabilitäten der Gesamtskala war dies gerechtfertigt – und die Pfadkoeffizienten zwischen den subjektiven Erfolgsindikatoren wurden gleichgesetzt, was inhaltlich plausibel erschien. Das in dieser Form aufgestellte und geprüfte Modell weist sehr gute Modell-Fit-Indizes auf und kann daher angenommen werden (vgl. Tabelle 14). Lediglich zwischen der Skala Coaching & kommunikative Unterstützung und dem Wohlbefinden zeigte sich kein signifikanter Zusammenhang. Wie bereits in Abschnitt 4.4 angesprochen könnte dies daran liegen, dass das Wohlbefinden ein breiteres Konstrukt als die Arbeitszufriedenheit darstellt. Das Wohlbefinden beschreibt eher einen allgemeinen Gemütszustand, auf den auch über die Arbeit hinausgehende Aspekte einwirken. Die Arbeitszufriedenheit bezieht sich dagegen auf konkrete Gegebenheiten bei der Arbeit. Zwar wurden die Probanden instruiert, ihr Wohlbefinden *bei der Arbeit* zu beschreiben, die einzelnen Items enthielten jedoch zum Großteil eher allgemeine Beschreibungen (vgl. Anhang A). Auch Führung durch Selbstführung bezieht sich als Führungsverhalten ausschließlich auf arbeitsrelevante Bereiche. Im Gegensatz dazu sollte die Selbstführungskompetenz auch über die Arbeit hinausgehend in allgemeinen Lebenssituationen zum Ausdruck kommen. Daher erscheint der geringe Zusammenhang zwischen der Skala Coaching & kommunikative Unterstützung und dem Wohlbefinden nachvollziehbar. Insgesamt weist das explorativ getestete Modell darauf hin, dass die individuelle Selbstführungskompetenz, sowohl direkt als auch teilweise vermittelt durch ein selbstführungsre-

levantes Führungsverhalten, zu einer gesteigerten Zufriedenheit am Arbeitsplatz und zu einem gesteigerten Wohlbefinden führt, was sich wiederum positiv auf den objektiven Unternehmenserfolg auszuwirken scheint. Somit kann die in dieser Untersuchung postulierte Annahme zur Relevanz der Selbstführungskompetenz als kompetenzspezifische Bedingung von Führung durch Selbstführung aufrechterhalten werden. Auch scheint Führung durch Selbstführung einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg auszuüben, primär auf subjektive Erfolgsindikatoren und über diese vermittelt auch auf den objektiven Unternehmenserfolg. Allerdings ist festzuhalten, dass die Zusammenhänge zwischen Führung durch Selbstführung und den Erfolgsindikatoren in dieser Studie nicht besonders stark ausfallen und auf jeden Fall an weiteren Stichproben validiert werden sollten.

Bei der explorativen Modifizierung theoriegeleiteter Modellstrukturen ist allerdings zu beachten, dass die zur Modelltestung durchgeführte Pfadanalyse dadurch ihren konfirmatorischen Charakter verliert und anstelle einer Hypothesen bestätigenden Methode zu einem Hypothesen generierenden Instrument wird. Die explorativ gefundenen Zusammenhänge sollten daher in zukünftigen Studien erneut überprüft werden und können erst nach ihrer erfolgreichen Replizierung als bestätigt angesehen werden.

### 5.1.3 Diskussion der zusätzlichen Fragestellungen

Zusätzliches Anliegen dieser Arbeit war, auf Mitarbeiterseite Erkenntnisse darüber zu gewinnen, welche im FFdSF aufgeführten Verhaltensweisen eines *Super-Leaders* als besonders wichtig eingestuft werden, welche im Führung-durch-Selbstführungsansatz nicht explizit berücksichtigten Führungsverhaltensweisen geschätzt werden und welche Verhaltensweisen der Vorgesetzten als erfolgsrelevant eingestuft werden.

Bezüglich der ersten Fragestellung zeigt sich, dass es Mitarbeitern besonders wichtig zu sein scheint, in ihrem Arbeitsbereich selbstständig Entscheidungen treffen zu können, im eigenen Tätigkeitsbereich Verantwortung übernehmen zu können, Lob für Anstrengungen zu erhalten und ihren Fähigkeiten entsprechend

Aufgaben zugeteilt zu bekommen. Auffällig ist, dass drei der vier am häufigsten genannten Items der Skala Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung zuzuordnen sind. Spielräumen für eigenverantwortliches und selbstbestimmtes Verhalten scheint also ein höherer Stellenwert zugeschrieben zu werden als Unterstützung und Förderung. Wie bereits in Abschnitt 4.5 angesprochen, könnte ein Grund hierfür darin gesehen werden, dass die meisten Untersuchungsteilnehmer bereits länger als drei Jahre mit ihrer Führungskraft zusammenarbeiten und sich somit im Sinne des situativen Führungsansatzes (vgl. Abschnitt 2.2.2) bereits zu „reifen“ Mitarbeitern entwickelt haben, die zu Verantwortungsübernahme bereit sind.

Was über Führung durch Selbstführung hinausgehende geschätzte Verhaltensweisen betrifft, wurden die hierzu gefundenen Kategorien als *Mitarbeiterorientierung*, *Unterstützung & Förderung*, *Kooperation & Mitbestimmung* sowie *Freiräume & Verantwortung* bezeichnet. Dabei weisen die Kategorien Unterstützung & Förderung und Freiräume & Verantwortung inhaltlich enge Überschneidungen mit den beiden Führung-durch-Selbstführungsskalen Coaching & kommunikative Unterstützung sowie Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung auf. Dies könnte darauf zurückgeführt werden, dass sich einige Probanden bei der Beantwortung der offenen Fragen stark an den zuvor dargestellten Items orientierten. Das Antwortverhalten der Probanden könnte aber auch als ein Hinweis darauf gewertet werden, dass die in einem selbstführungsrelevanten Führungsstil enthaltenen Verhaltensaspekte zu den Führungsverhaltensweisen gehören, die von Mitarbeitern besonders geschätzt und positiv bewertet werden. Die Kategorie Mitarbeiterorientierung lässt inhaltlich bereits auf den ersten Blick Bezüge zu dem im Rahmen des behavioralen Führungsansatzes beschriebenen mitarbeiterorientierten Führungsstils *consideration* erkennen (vgl. Nachreiner & Müller, 1995). Die vierte Kategorie Kooperation & Mitbestimmung weist Ähnlichkeiten zu dem von Vroom und Yetton (1973) beschriebenen partizipativen Führungsstil auf. Dieser Führungsstil ist dem situativen Führungsansatz zuzurechnen und stellt ein Führungsverhalten dar, das „reife“, d.h. kompetente und engagierte Mitarbeiter, voraussetzt. Die Tatsache, dass viele Antworten der Probanden dieser Untersuchung

auf ein kooperatives bzw. partizipatives Führungsverhalten abzielen, passt wiederum dazu, dass die genannten wichtigsten Verhaltensweisen hauptsächlich der Skala Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung angehören. In den Antworten zu Kooperation & Mitbestimmung kommt noch ein weiterer Aspekt zum Ausdruck, der zwar expliziter Bestandteil von Führung durch Selbstführung ist – die Betonung des *Empowerment*, d.h. die Verteilung von Verantwortung und Macht –, in den Items des FFdSF jedoch nicht so deutlich genannt wird. Dies lässt die Überlegung aufkommen, den FFdSF in dieser Hinsicht zu erweitern.

Auch zu der Frage nach erfolgsrelevanten Verhaltensweisen der Führungskraft wurden am häufigsten Verhaltensaspekte genannt, die sich unter dem Oberbegriff *Mitarbeiterorientierung* subsumieren lassen. Diese Antworttendenz könnte dahingehend interpretiert werden, dass einige Probanden nicht richtig zwischen den beiden offenen Fragen differenzierten und auf beide mit mehr oder weniger denselben Verhaltensweisen antworteten. Allerdings erscheint es auch durchaus plausibel, dass Mitarbeitern ein ihnen zugewandtes Führungsverhalten, welches zu einem positiven Teamklima beiträgt, nicht nur schätzen sondern ebenfalls als wichtig und relevant für den Erfolg des Unternehmens einstufen. Für eine ausreichende Unterscheidung zwischen den beiden offenen Fragen spricht zudem, dass die Mitarbeiterorientierung bei der Frage nach erfolgsrelevantem Verhalten deutlich seltener genannt wurde als bei der Frage nach geschätztem Verhalten, und dass auch die übrigen gefundenen Antwortkategorien zu dieser Frage ein differenziertes Bild erkennen lassen. Die weiteren der vier am häufigsten genannten Kategorien wurden als *Engagement & Zielstrebigkeit*, *Kundenorientierung* und *Fachkompetenz* bezeichnet. Wie bereits in Abschnitt 4.5 angesprochen, spiegeln diese Verhaltenskategorien eher allgemeine Arbeitsverhaltensweisen wieder und beziehen sich weniger auf die Mitarbeiterführung. Die Antworten liefern also Hinweise darauf, welche über die Führungskompetenz hinausgehenden Kompetenzen relevant für den Unternehmenserfolg sein könnten. Dabei lassen die genannten Verhaltensweisen bei genauerer Betrachtung deutliche Bezüge zu den in der Literatur genannten selbstständigkeitsrelevanten Kernkompetenzen erkennen (vgl. Abschnitt 2.3.2).

Es ist ersichtlich, dass sich die Antworten der Probanden auf die beiden offenen Fragen zum Großteil bereits bestehenden Theorien und Konstrukten zum Führungs- und Arbeitsverhalten zuordnen lassen. Viele der genannten Aspekte sind auch mehr oder weniger explizit Bestandteil von Führung durch Selbstführung, was die praktische Bedeutung und Daseinsberechtigung dieses Führungskonzepts unterstreicht. Des Weiteren lassen sich aus den Antworten zu den offenen Fragen mögliche Ergänzungen und Korrelate zum Führung-durch-Selbstführungskonzept für künftige Studien in diesem Bereich ableiten. Hierauf wird ausführlicher in Abschnitt 5.3 eingegangen.

## 5.2 Diskussion des methodischen Vorgehens

Bei vorliegender Untersuchung handelt es sich um eine Querschnittstudie, die in Form einer postalischen Befragung durchgeführt wurde. Die Datenerhebung erfolgte im persönlichen und regionalen Umkreis der Verfasserin mittels quantitativ auswertbarer Messinstrumente. Mögliche Einschränkungen und Probleme, die sich aus den gewählten Messinstrumenten, der Durchführung sowie der erzielten Stichprobe ergeben, werden im Folgenden diskutiert.

### 5.2.1 Diskussion der Messinstrumente

Die über die interne Konsistenz geschätzten Reliabilitäten der verwendeten Skalen können insgesamt als zufriedenstellend bewertet werden. Lediglich die Reliabilitäten des F-DUP<sup>N</sup> sowie des *constructive thought focus* liegen unter der in der Literatur empfohlenen Mindestgrenze von .7 (vgl. Lienert & Raatz, 1998), die des F-DUP<sup>N</sup> allerdings mit .69 nur ganz knapp, weshalb diese Unterschreitung vernachlässigt werden kann. Auch die zu geringe Reliabilität des *constructive thought focus* ( $\alpha = .60$ ) erscheint aufgrund der geringen Itemanzahl dieser Skala von nur 8 Items noch annehmbar. Bei Skalen mit wenigen Items ist eine zu geringe Reliabilität als weniger gravierend einzustufen, da die Reliabilität mit der Itemanzahl steigt (vgl. Moosbrugger & Kelava, 2008).

Festzuhalten ist auch, dass zugunsten einer hohen Ökonomie und Objektivität der Befragung Einschränkungen bezüglich des Informationsgehalts in Kauf genommen werden mussten. Diese ergeben sich zum einen aus dem gebundenen Antwortformat und zum anderen aus der Verwendung relativ weniger Skalenstufen. Offene Antwortformate schrecken Teilnehmer oft ab, da sie deutlich aufwändiger zu bearbeiten sind und wurden daher lediglich für die beiden zusätzlichen Fragestellungen gewählt. Auch kann durch gebundene Antwortformate eine höhere Auswertungsökonomie und -objektivität erreicht werden. Die Verwendung von Skalenstufen erschien ebenfalls angebracht. Analogskalen ermöglichen zwar eine feinere Differenzierung der Antworten, jedoch entspricht die Differenziertheit der Messung häufig nicht der Differenziertheit des Urteils und der Informationsgewinn wäre somit fraglich (vgl. Moosbrugger & Kelava, 2008).

Problematisch, was den Fragebogen insgesamt betrifft, war möglicherweise dessen Länge im Zusammenhang mit der großen Anzahl an Merkmalen, die erfasst wurden. Dies führte dazu, dass die einzelnen Skalen relativ kurz gehalten waren. Was die Länge von Skalen anbelangt, so sollten diese nicht zu wenige Items umfassen, da mit zunehmender Anzahl an Items die Merkmalsmessung präziser erfolgt und der Messfehler kleiner wird. Unter diesem Gesichtspunkt befinden sich die Skalen am unteren Rand. Insgesamt umfasst der Fragebogen jedoch sehr viele Items und für das Ausfüllen wurde relativ viel Zeit benötigt, was auch von einigen Teilnehmern kritisch rückgemeldet wurde. Bei als zu lang empfundenen Fragebögen kann problematisch sein, dass die Konzentration und Motivation der Testteilnehmer nachlassen, was dazu führt, dass die Bearbeitungsqualität sinkt und die Items nicht mehr konstruktgemäß bearbeitet werden. In diesem Fall kann nicht mehr von einem adäquaten Testergebnis ausgegangen werden. Zudem sinkt allgemein die Bereitschaft, überhaupt an der Befragung teilzunehmen. Daher erschien es angebracht, den Fragebogen nicht noch länger zu gestalten und die einzelnen Skalen kurz zu halten, auch wenn dadurch zum Teil geringe Reliabilitäten in Kauf genommen werden mussten (s. o.).

Ein weiteres Problem besteht darin, dass die in dieser Untersuchung erfassten Merkmale anfällig für sozial erwünschtes Antwortverhalten sein dürften. Bereits Jilg (2010) stellte fest, dass Führungskräfte ihr eigenes Führungsverhalten deutlich selbstführungsgerechter beurteilen als das ihrer Führungskraft, was in genannter Studie auf soziale Erwünschtheitstendenzen zurückgeführt wurde. Um einen Eindruck darüber zu erhalten, inwiefern solche Tendenzen auch in vorliegender Untersuchung eine Rolle spielen, wurden zu Führung durch Selbstführung neben Selbsteinschätzungen durch die Unternehmer auch Fremdeinschätzungen durch jeweils einen Mitarbeiter erhoben. Wie erwartet, fielen die Selbsteinschätzungen signifikant höher aus als die Fremdbeurteilungen. Dieser Befund, wie auch die hohen Mittelwerte und geringen Streuungen der Variablen sprechen dafür, dass es in vorliegender Untersuchung aufgrund sozialer Erwünschtheit zu verzerrtem Antwortverhalten kam. Solche Verzerrungen sind bei Selbsteinschätzungen generell nicht auszuschließen, weshalb in Untersuchungen zu sozial erwünschten Merkmalen möglichst objektivere Datenquellen in Form von Beobachtungen oder Fremdbeschreibungen herangezogen werden sollten. Dieses Vorgehen erscheint für vorliegenden Untersuchungsgegenstand allerdings wenig geeignet, da sich die meisten Merkmale dieser Untersuchung auf innere Prozesse und Neigungen beziehen, die nur schwer von Außen zu beobachten sein dürften. Daher ließen sich soziale Erwünschtheitstendenzen nicht vermeiden. Dies ist bei der Betrachtung und Interpretation der Ergebnisse sowie der Bewertung der gefundenen Effekte zu berücksichtigen.

Wie bereits angesprochen, zeigte sich in vorliegender Untersuchung, dass sich der F-DUP<sup>N</sup> nur als eingeschränkt geeignet erweist, um zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmern zu differenzieren. Hierzu ist allerdings anzumerken, dass in vorliegender Arbeit aus den bereits angesprochenen Akzeptanz- und Ökonomiegründen eine Kurzversion des F-DUP<sup>N</sup> verwendet wurde, die es nicht ermöglicht, die unternehmerische Eignung auf Merkmalebene zu betrachten sondern lediglich die Ermittlung des Gesamtpotentials erlaubt. Daher wäre es angebracht, zu untersuchen, ob sich für die einzelnen mittels des F-DUP<sup>N</sup> erfassten

Persönlichkeitsmerkmale bessere Differenzierungen zwischen Unternehmern finden ließen (vgl. Abschnitt 5.1.1).

## 5.2.2 Diskussion der Untersuchungsdurchführung und Stichprobe

Bei vorliegender Untersuchung handelt es sich um eine Querschnittuntersuchung, d.h. eine Korrelationsstudie, bei der alle zu korrelierenden Merkmale zum selben Zeitpunkt erhoben wurden. Hierzu ist anzumerken, dass ein querschnittliches Untersuchungsdesign in der Regel nicht geeignet ist, die Gültigkeit eines Kausalmodells zweifelsfrei nachzuweisen. Dennoch ist es üblich, auch bei Querschnittuntersuchung aufgrund inhaltlicher bzw. sachlogischer Überlegungen Kausalinterpretationen vorzunehmen (vgl. Bortz & Döring, 2003). In Bezug auf den vorliegenden Untersuchungskontext erscheint es logisch, dass dispositionelle oder früh erworbene Persönlichkeitseigenschaften, wie die unternehmerischen Eignungspotentiale, die Ausbildung von Kompetenzen und Verhaltensweisen, wie (Führung) durch Selbstführung, kausal beeinflussen und nicht umgekehrt. Die interne Validität der Überprüfung dieser Annahme könnte allerdings erheblich gesteigert werden, wenn in Form einer Längsschnittstudie über die Zeit hinweg untersucht werden würde, wie sich die Selbstführungskompetenz durch ein Training bei Personen entwickelt oder verbessert, die über ein hohes unternehmerisches Eignungspotential verfügen, und wie bei solchen, die nur ein geringes unternehmerisches Eignungspotential aufweisen.

Eine weitere Einschränkung dieser Untersuchung ergibt sich aus der Form der Datenerhebung. Diese erfolgte mittels einer postalischen Befragung. Bei einer postalischen Befragung füllen die befragten Personen den Fragebogen ohne Mitwirkung des Interviewers aus, was den Nachteil nach sich zieht, dass die Erhebungssituation unkontrolliert ist. So bleibt ungeklärt, ob tatsächlich die angeschriebene Person, also der Unternehmer selbst, den Fragebogen ausgefüllt hat und ob alle Fragen im Sinne der intendierten Bedeutung richtig verstanden wurden. Des Weiteren ist bei einer postalischen Befragung in der Regel mit einer rela-

tiv hohen Ausfallquote zu rechnen, wobei Ausfälle häufig systematisch mit Bildungsvariablen bzw. der Routiniertheit im Umgang mit Fragebögen zusammenhängen (vgl. Bortz & Döring, 2003). Denkbar wäre z.B., dass selbstführungskompetente Unternehmer, die über ein hohes unternehmerisches Eignungspotential verfügen, eher Interesse an psychologischen Untersuchungen und deren Ergebnissen haben, daher vermehrt an dieser Studie teilnahmen und es deshalb zu der relativ homogenen, bezüglich der betrachteten Merkmale hoch ausgeprägten Stichprobe kam. In jedem Fall kann keine endgültige Aussage dazu gemacht werden, ob und wenn ja aufgrund welcher Merkmale es zu systematischen Ausfällen bzw. Rückläufen kam und inwiefern die Ergebnisse dadurch verzerrt wurden. Dies ist bei der Generalisierung der gefundenen Ergebnisse zu berücksichtigen, welche prinzipiell nur auf Personen vorgenommen werden kann, die denen der vorliegenden Studie ähnlich sind.

Eine weitere Einschränkung bezüglich der Generalisierbarkeit der Ergebnisse dieser Untersuchung ergibt sich aus der Ziehung der Stichprobe. Streng genommen dürfen nur anhand einer *Zufallsstichprobe* ermittelte Ergebnisse generalisiert werden. Bei vorliegender Untersuchung handelt es sich jedoch um eine sogenannte *Ad-hoc*-Stichprobe. Aufgrund der Erhebung im persönlichen und regionalen Umkreis der Verfasserin wurden Personen untersucht, die zur Verfügung standen, verhältnismäßig leicht zugänglich waren (z.B. Messeaussteller) und zudem einer Teilnahme zustimmten. Damit sind die Kriterien einer Zufallsstichprobe, nach denen alle zur Grundgesamtheit gehörenden Objekte dieselbe Wahrscheinlichkeit gezogen zu werden besitzen müssen, nicht erfüllt. Es ist allerdings anzumerken, dass eine Zufallsstichprobe in vorliegendem Untersuchungskontext in der Praxis *de facto* nicht zu realisieren ist.

Ein weiterer Nachteil vorliegender Stichprobe ergibt sich aus deren relativ kleinen Umfang. Zum einen wird hierdurch die Wahrscheinlichkeit der Repräsentativität zusätzlich geschmälert. Zum anderen resultieren Einschränkungen bezüglich möglicher statistischer Verfahren zur Auswertung der Daten. So konnten aufgrund auftretender Schätzprobleme, die vermutlich auf eine zu geringe Stichprobengröße

zurückzuführen sind, keine linearen Strukturgleichungsmodelle berechnet werden. Eine für die Berechnung von Kausalmodellen geeignete Stichprobe sollte 5 bis 10 Personen pro zu schätzendem Parameter umfassen (vgl. Bentler & Chou, 1987). Daher erfordert die Berechnung auf latenter Ebene durch die zusätzlich im Modell enthaltenen Messmodelle wesentlich mehr Probanden als die Berechnung auf manifesten Ebene. Neben dem Vorteil der Berücksichtigung latenter Variablen werden bei linearen Strukturgleichungsmodellen explizit Messfehler der beobachteten Variablen berücksichtigt. So können Verzerrungen entdeckt und kontrolliert werden, was auf latenter Ebene verzerrungsfreie Parameterschätzungen ermöglicht. Daher sollten bei zukünftigen Untersuchungen größere Stichprobenumfänge angestrebt werden, die eine Datenauswertung auf latenter Ebene ermöglichen.

Bei aller gerechtfertigten Kritik an vorliegender Stichprobe ist allerdings zu beachten, dass diese sehr aufwändig zu erzielen war: Es wurden ausschließlich beruflich selbstständige Personen untersucht, die lediglich ca. 10% aller berufstätiger Personen ausmachen (vgl. Prellberg, 2005). Zudem sollten sie mindestens einen Mitarbeiter beschäftigen, der einer Teilnahme an der Befragung ebenfalls zustimmen musste. Daher hätte eine noch größere Stichprobe den Rahmen dieser Untersuchung gesprengt, insbesondere auch unter Berücksichtigung des Umfangs des Fragebogens, der von einigen Probanden moniert wurde und viele potentielle Teilnehmer abgeschreckt haben dürfte. Unter den gegebenen Umständen ist vorliegende Stichprobe durchaus als zufriedenstellend zu bezeichnen.

### 5.3 Zukünftiger Forschungsbedarf

Aus den in den vorangegangenen Abschnitten dargestellten Einschränkungen dieser Untersuchung lassen sich einige Anregungen für zukünftige Untersuchungen zu (Führung durch) Selbstführung und zum Unternehmertum ableiten. Diese sowie mögliche weiterführende Fragestellungen werden im Folgenden vorgestellt.

Wie in Abschnitt 5.1.1 dargelegt, konnte mit dem F-DUP<sup>N</sup> nicht ausreichend zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmern unterschieden wer-

den, weshalb in einem ersten Schritt bei zukünftigen Untersuchungen zum Unternehmenserfolg die komplette Version dieses Messinstruments verwendet werden sollte. Diese erlaubt eine Untersuchung auf Potentialebene und es wäre denkbar, dass sich für manche dieser Potentiale durchaus Unterschiede zwischen mehr und weniger erfolgreichen Unternehmern finden ließen. Ergibt sich hiermit keine Differenzierung, könnte im nächsten Schritt induktiv an die Ermittlung alternativer Persönlichkeitsmerkmale herangegangen werden. Z.B. könnte eine offene Befragung von Mitarbeitern zu ihren Vorgesetzten durchgeführt werden, die zuvor anhand objektiver Kriterien zum Unternehmenserfolg in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Führungskräfte eingeteilt wurden. Es ließe sich dann feststellen, ob sich für erfolgreiche Führungskräfte andere Beschreibungen finden lassen als für weniger erfolgreiche. Sollten sich auch bei dieser Vorgehensweise keine differenzierungsfähigen Eigenschaften ermitteln lassen, wäre eventuell der Schluss zu ziehen, dass unternehmerischen Eignungspotentialen eher eine zweitrangige Rolle bezüglich des Unternehmenserfolgs zuzuschreiben ist. Es wäre z.B. denkbar, dass die Persönlichkeit zwar einen Einfluss darauf nimmt, ob eine beruflich selbstständige Beschäftigungsform gewählt wird oder nicht, was den Erfolg der beruflichen Selbstständigkeit betrifft allerdings konkreten Kompetenzen und Verhaltensweisen, wie z.B. Selbstführung und Führung durch Selbstführung, eine größere Bedeutung zukommt. In diesem Fall könnten unternehmerische Eignungspotentiale aus zukünftigen Untersuchungen zum Unternehmenserfolg ausgeschlossen werden.

Des Weiteren wäre bei zukünftigen Untersuchungen auf eine zuverlässigere Messung der betrachteten Variablen zu achten. Wie in Abschnitt 5.2.1 dargelegt, ist zu vermuten, dass in vorliegender Untersuchung soziale Erwünschtheitstendenzen zu einem verzerrten Antwortverhalten der Probanden führten. Problematisch ist, dass sich die Merkmale dieser Untersuchung zum Großteil auf individuelle Neigungen und Vorlieben sowie das persönliche Erleben beziehen und somit Fremd- anstelle von Selbstbeschreibungen zur Vermeidung sozial erwünschten Antwortverhaltens wenig angebracht erscheinen. Da sozial erwünschte Antworttendenzen also nur schwerlich vermieden werden können, sollten in künftigen Studien zumindest

Maßnahmen zur Kontrolle dieser getroffen werden. Hierzu könnten sogenannte „Lügenskalen“ zur Erfassung dieser Neigung unter die Items des eigentlichen Fragebogens gemischt werden (vgl. z.B. Eysenck, Eggert & Ratschinski, 1983; Fahrenberg, Hampel & Selg, 2010). Diese ermöglichen, unter der Voraussetzung, dass sie gut gestaltet und nicht leicht als solche zu durchschauen sind, eine entsprechende Antworttendenz zu kontrollieren und besonders sozial erwünscht antwortende Probanden aus der Stichprobe auszuschließen. Für die Variable Führung durch Selbstführung kämen neben kontrollierten Selbstbeschreibungsdaten allerdings durchaus auch Fremdbeurteilungen als objektive Datenquelle in Frage. Fremdbeschreibungen sind in geringerem Ausmaß von sozial erwünschten Antworttendenzen betroffen und daher, wenn möglich, bei der Erfassung sozial erwünschten Verhaltens Selbstbeschreibungsdaten vorzuziehen. Allerdings können auch Fremdbeschreibungen anfällig für Messfehler sein, die sich aus Einschränkungen der Wahrnehmung sowie Interpretationsfehlern ergeben. Minimiert werden können solche Fehlerquellen, indem sich die Items zur Erfassung des fraglichen Merkmals auf eindeutig wahrzunehmende Verhaltensweisen beziehen und wenig Interpretationsspielraum zulassen. Eine Betrachtung der Items des FFdSF zeigt allerdings, dass sich manche Items nicht ausschließlich auf konkretes Führungsverhalten beziehen, sondern eher Einschätzungen unterliegen. Insbesondere die Items 2, 3 und 4 der Skala Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung erscheinen anfällig für Wahrnehmungs- und Interpretationsfehler, da sie eher die allgemeine Einstellung der Führungskraft und weniger ein bestimmtes Führungsverhalten erfassen (s. Anhang A). Da solche Items einer objektiven Fremdbeurteilung von Führung durch Selbstführung im Wege stehen, wären sie für zukünftige Untersuchungen aus dem Fragebogen zu entfernen und durch konkrete Verhaltensbeschreibungen zu ersetzen.

Was die Qualität des FFdSF betrifft, wurde darüber hinaus festgestellt, dass die Skala Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung vermutlich als zu leicht einzustufen ist. Diese Skala weist den höchsten Mittelwert auf und auch die Streuung der Werte auf dieser Skala fällt im Vergleich zu den anderen Skalen sehr gering aus. Daher sollte diese Skala für zukünftige Studien einer Revision unterzo-

gen werden, bei der die Items „schwieriger“ gestaltet werden. Bei einer Überarbeitung des FFdSF wäre auch zu überlegen, den Fragebogen zu erweitern und durch weitere Facetten von Führung durch Selbstführung zu ergänzen. Beispielsweise könnte der Aspekt „Kooperation und Mitbestimmung“, der, wie die offene Befragung zeigte, von Mitarbeitern positiv wahrgenommen zu werden scheint und der auch im Führung-durch-Selbstführungsansatz betont wird, verstärkt berücksichtigt werden.

Nach der Verbesserung der Messung der untersuchten Konstrukte, wären die in dieser Arbeit postulierten Zusammenhänge einer erneuten Überprüfung zu unterziehen. Insbesondere die explorativ gefundenen Beziehungen in dem aus den gefundenen Ergebnissen abgeleiteten alternativen Modell können erst nach ihrer erfolgreichen Replizierung als bestätigt angesehen werden. Idealerweise wäre eine solche Studie längsschnittlich angelegt, da nur so kausale Beziehungen zweifelsfrei nachgewiesen werden können. Allerdings sind Längsschnittstudien sehr aufwändig durchzuführen, weshalb aufgrund der inhaltlichen Plausibilität der angenommenen Wirkrichtungen auch Querschnittuntersuchungen für vorliegenden Untersuchungsbereich ausreichend valide erscheinen. Sofern in künftigen Studien größere Stichprobenumfänge erzielt werden könnten, ließe sich zum einen die Aussagekraft gefundener Ergebnisse steigern – wobei zu beachten ist, dass große Stichproben nicht automatisch repräsentativ sein müssen – und zum anderen würde dies die Berechnungen auf latenter Ebene erlauben. Dies hat den Vorteil, dass Messfehler der beobachteten Variablen explizit im Modell berücksichtigt werden, was deren Kontrolle und somit verzerrungsfreie Parameterschätzungen ermöglicht.

Neben den genannten Verbesserungen zum vorliegenden Untersuchungsgegenstand wäre in künftigen Studien für die Gewinnung weiterführender Erkenntnisse die Berücksichtigung zusätzlicher Variablen interessant. So könnten beispielsweise weitere potentielle für den Unternehmenserfolg relevante Kompetenz- und Verhaltensmerkmale mit in das in dieser Arbeit untersuchte Modell aufgenommen und deren Bedeutsamkeit im Vergleich zu (Führung durch) Selbstfüh-

rung untersucht werden, um den angenommenen hohen Stellenwert selbstführungsrelevanten Arbeits- und Führungsverhaltens empirisch zu festigen. Auf Kompetenzebene erscheint es naheliegend, die im Rahmen der Forschung zum Unternehmertum gefundenen und in Abschnitt 2.3.2 vorgestellten Kernkompetenzen unternehmerisch erfolgreichen Verhaltens einer zur Selbstführungskompetenz vergleichenden Betrachtung zu unterziehen. Hinweise, auf über die Mitarbeiterführung hinausgehende erfolgsrelevante Verhaltensweisen, ergeben sich aus den im Rahmen der offenen Befragung erhaltenen Antworten der Mitarbeiter (vgl. Abschnitt 4.5). Werden Überlegungen zu weiteren potentiell für die im Forschungsmodell dieser Untersuchung enthaltenen Beziehungen relevanten Variablen aufgestellt, sollten neben den Kompetenzen und Verhaltensweisen der Unternehmer bzw. Führungskräfte auch die Voraussetzungen der Mitarbeiter mit berücksichtigt werden. In dieser Untersuchung wurde die Beziehung zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Führung durch Selbstführung untersucht, basierend auf empirischen Befunden, wonach diese Eigenschaften Bezüge zur individuellen Selbstführungskompetenz aufzeigen und deren Erwerb somit vermutlich begünstigen. Unter dieser Annahme wäre davon auszugehen, dass mittels Führung durch Selbstführung nicht alle Mitarbeiter im selben Maß zu mehr Selbstführung angeleitet werden können, sondern ein selbstführungsgerechtes Führungsverhalten in Abhängigkeit der jeweiligen persönlichen Voraussetzungen der Mitarbeiter mehr oder weniger Wirkung zeigt. Es könnte die Hypothese aufgestellt werden, dass Führung durch Selbstführung nur dann ein erfolgreiches Führungsverhalten darstellt, wenn die Mitarbeiter bestimmte Voraussetzungen mitbringen. Neben Persönlichkeitseigenschaften könnten dies z.B. auch Einstellungen und Erwartungen zur und an die Arbeit sein. Bereits in Abschnitt 2.2.5 wurde dargelegt, dass Führung durch Selbstführung bestimmten Einschränkungen unterworfen ist, und beispielsweise nicht jede Arbeitsstelle Selbstführungskompetenz erfordert bzw. nicht alle Mitarbeiter nach Verantwortungsübernahme und Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz streben. In statistischen Begriffen ausgedrückt implizieren die aufgestellten Überlegungen für künftige Studien die Untersuchung von Moderatorvari-

ablen als Voraussetzung dafür, dass Führung durch Selbstführung ein für den Erfolg von Unternehmen relevantes Verhalten darstellt.

Einer genaueren Betrachtung könnte in künftigen Untersuchungen auch der Zusammenhang zwischen Führung durch Selbstführung und den subjektiven Erfolgsindikatoren unterzogen werden. Dieser Zusammenhang wurde angenommen, da bisherige Untersuchungen vermuten lassen, dass sich ein selbstführungskompetentes Arbeits- und Führungsverhalten positiv auf die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auswirkt (vgl. Butzmann, 2008; Jilg, 2010), was wiederum einen positiven Effekt auf das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Führungskraft haben dürfte. Diese Überlegungen verdeutlichen, dass der Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und individuellem Erleben der Führungskraft vermittelt sein dürfte durch Variablen, die vermutlich auf Mitarbeiterseite zu finden sind, wie z.B. die Zufriedenheit oder das Commitment (vgl. Butzmann, 2008; Jilg, 2010). Diese Zusammenhänge sollten in künftigen Studien explizit mit in das Modell aufgenommen und getestet werden.

## 5.4 Praktische Implikationen

Wie bereits zu Beginn dieser Arbeit dargestellt, geht die moderne Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts mit veränderten Herausforderungen an den arbeitenden Menschen einher, zu deren erfolgreichen Bewältigung Selbstführungskompetenz beitragen kann. Eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung und Ausübung eines selbstführungskompetenten Arbeitsstils ist ein Führungsstil, welcher diesen fördert und unterstützt. In bisherigen Studien (vgl. Butzmann, 2008; Jilg, 2010) wurde allerdings festgestellt, dass ein solches Führungsverständnis und -verhalten bislang nur wenig Verbreitung und Anwendung in der Praxis findet und daher ein erheblicher Bedarf an Training und Förderung diesbezüglich besteht. Im Folgenden sollen Anregungen dazu gegeben werden, wie die Verbreitung, Anwendung und Akzeptanz von Führung durch Selbstführung mittels der in dieser Arbeit gefundenen Ergebnisse gefördert und gesteigert werden könnte.

Es wurde ein enger Zusammenhang zwischen der individuellen Selbstführungs-kompetenz von Führungskräften und dem Ausmaß an praktizierter Führung durch Selbstführung festgestellt. Bisherige Untersuchungen weisen des Weiteren darauf hin, dass intuitive Selbstführungs-kompetenz wiederum mit bestimmten Persönlichkeitseigenschaften in Zusammenhang steht (vgl. Müller, 2005b; Roux, 2007). Dieser Zusammenhang konnte in dieser Studie zwar nicht repliziert werden, doch ist dies vermutlich auf die sehr homogene Stichprobenszusammensetzung in Bezug auf die unternehmerische Eignung zurückzuführen (vgl. Abschnitt 5.1.1). Kenntnisse darüber, welche Eigenschaften und Kompetenzen zu einer intuitiven Anwendung von Führung durch Selbstführung beitragen, liefern wichtige Hinweise darüber, welcher Personenkreis sich besonders für eine Förderung dieses Führungsverhaltens eignet. Dies eröffnet zum einen die Möglichkeit, Trainingseinheiten zu Führung durch Selbstführung angepasst auf die individuellen Voraussetzungen der Teilnehmer zu konzipieren, durchzuführen und dadurch effektiver zu gestalten. Zum anderen kann das Wissen um Eigenschaften und Kompetenzen, die für den Erwerb von (Führung durch) Selbstführung prädisponieren, einen Beitrag zur passenden Auswahl von (Nachwuchs-) Führungskräften leisten. Konkret könnte in Unternehmen darauf geachtet werden, dass Personen entsprechend ihrem unternehmerischen Potential und ihrer Selbstführungs-kompetenz Führungsaufgaben zugeteilt werden und dieser Personenkreis wiederum je nach Ausprägungsgrad dieser Eigenschaften und Kompetenzen hinsichtlich eines selbstführungsgerechten Führungsverhaltens geschult wird.

Es ist allerdings zu beachten, dass es für die Anwendung von (Führung durch) Selbstführung gewisser struktureller und kultureller organisationaler Rahmenbedingungen bedarf (vgl. Abschnitt 2.2.4). In wenig selbstführungsgerecht gestalteten Organisationen wären somit vor der Umsetzung konkreter Auswahlverfahren und Personalentwicklungsmaßnahmen entsprechende Veränderungen im strukturellen Aufbau und in der bestehenden Unternehmensphilosophie anzustoßen und umzusetzen. Hierzu vermag die in dieser Arbeit durchgeführte empirische Fundierung der Erfolgsrelevanz von (Führung durch) Selbstführung einen Beitrag zu leisten. Es konnte gezeigt werden, dass sich durch selbstführungskompetentes

Arbeits- und Führungsverhalten auf individueller Ebene die Zufriedenheit und das Wohlbefinden steigern lässt, was wiederum einen positiven Effekt auf die Arbeitsleistung und somit auf den, auf objektiven Kennwerten basierenden, Unternehmenserfolg auszuüben scheint. Diese Befunde sollten Veränderungen hin zu einer selbstführungsgerechten Organisationsgestaltung auch in größeren und klassisch strukturierten Unternehmen mit mehreren Entscheidungsinstanzen und Hierarchieebenen erleichtern und voranbringen.

Weniger eingeschränkt durch solch strukturelle und kulturelle Gegebenheiten sind beruflich selbstständige Personen, wie sie in dieser Arbeit untersucht wurden. Sie verfügen über erweiterte Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume, die zwar mehr Möglichkeiten für selbstführungskompetentes Arbeits- und Führungsverhalten eröffnen, jedoch genau mit jenen Anforderungen einhergehen, zu deren erfolgreichen Bewältigung Selbstführung einen wichtigen Beitrag leisten kann. So sind beruflich selbstständige Personen in verstärktem Maße davon abhängig, sich an veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen anpassen zu können, was mit der Bereitschaft zu Verantwortungsübernahme, Eigeninitiative und kontinuierlichem Wissenserwerb einhergeht. Unter beruflich selbstständigen Personen ist also nicht nur ein höheres Ausmaß an (Führung durch) Selbstführung zu erwarten, sondern auch eine erhöhte Anforderung angezeigt. Es wäre daher anzuraten, Selbstführung sowie Führung durch Selbstführung neben betriebswirtschaftlichem Know-how in Qualifizierungsangeboten für beruflich selbstständige Personen mit zu berücksichtigen.

## 6 Zusammenfassung

Bislang mangelt es an Forschung zur *Führung durch Selbstführung*, ein laut Manz und Sims (2001, 2007) für die modernen Arbeitsbedingungen des 21. Jahrhunderts adäquater Führungsansatz. Zudem findet dieses Führungsverhalten in der Praxis bisher noch wenig Verbreitung (vgl. Butzmann, 2008; Jilg, 2010). Dies verdeutlicht, dass ein erheblicher Bedarf an Förderung und Training von Führung durch Selbstführung besteht. In diesem Zusammenhang wären zum einen Kenntnisse darüber von Vorteil, welche Eigenschaften und Kompetenzen für den Erwerb dieses Führungsverhalten prädisponieren. Zum anderen wäre eine empirische Fundierung der Erfolgsrelevanz von Führung durch Selbstführung interessant. Anliegen vorliegender Arbeit ist, hierzu einen Beitrag zu leisten. Auf eigenschaftsspezifischer Seite wurden das unternehmerische Eignungspotential sowie die individuelle Selbstführungskompetenz untersucht. Auf erfolgsspezifischer Seite wurde Führung durch Selbstführung sowohl mit dem objektiven Unternehmenserfolg als auch mit der Arbeitszufriedenheit und dem Wohlbefinden, als Indikatoren des subjektiven Unternehmenserfolgs, in Beziehung gesetzt. Die Untersuchung erfolgte an einer Stichprobe von  $N = 102$  beruflich selbstständige Personen. Aufgrund der sehr homogenen Stichprobensammensetzung in Bezug auf das unternehmerische Eignungspotential sowie einer eingeschränkten Messqualität einer der Skalen zur Erfassung von Führung durch Selbstführung konnten einige der aufgestellten Hypothesen nicht bestätigt werden. Ein explorativ getestetes Modell, aus welchem diese kritischen Skalen bzw. Variablen entfernt wurden, weist allerdings einen sehr guten Modell-Fit auf und bestätigt weitestgehend die postulierten Zusammenhänge zwischen der individuellen Selbstführungskompetenz, Führung durch Selbstführung sowie den subjektiven und objektiven Erfolgsindikatoren. Zu beachten ist, dass dieses Modell aufgrund seines explorativen Charakters erst nach seiner erfolgreichen Replizierung als bestätigt angesehen werden darf, wobei die gefundenen Ergebnisse zu weiterführenden Untersuchungen im Bereich der Führung-durch-Selbstführungsforschung ermutigen.

## Literaturverzeichnis

- Anderson, J. S. & Prussia, G. E. (1997). The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. *Journal of Leadership Studies*, 4, 119-143.
- Aronson, E., Wilson, T. D. & Akert, R. M. (2007). *Social Psychology*. New York: Longman.
- Avolio, B. J. (2010). Pursuing authentic leadership development. In N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership theory and practice* (pp. 739-768). Boston: Harvard Business Press.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2000). *Multivariate Analysemethoden* (9. Auflage). Berlin: Springer.
- Baltes-Götz, B. (2010). Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Amos 18. Zentrum für Informations-, Medien- und Kommunikationstechnologie (ZIMK) an der Universität Trier. Verfügbar unter <http://www.uni-trier.de/fileadmin/urt/doku/amos/v18/amos18.pdf> [21.01.2011].
- Bandura, A. (1979). *Sozial-kognitive Lerntheorie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Baron, R. A. & Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18, 41-60.
- Bekman, A. (2003). Selbsterziehung. In G. F. Müller (Hrsg.), *Selbstverwirklichung im Arbeitsleben* (S. 227-252). Lengerich: Pabst.

- Bentler, P.M. & Chou, C.-P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods*, 2, 233-256.
- Bierhoff, H. W. & Müller, G. F. (1993). Kooperation in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 37, 42-51.
- Bierhoff, H. W. & Müller, G. F. (2005). Leadership, mood, atmosphere, and cooperative support in project groups. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 483-497.
- Bongartz, N. (2000). *Wohlbefinden als Gesundheitsparameter. Theorie und treatmentorientierte Diagnostik*. Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
- Bonnet, C & Furnham, A. (1991). Who wants to be an entrepreneur? A study of adolescents interested in a young enterprise scheme. *Journal of Economic Psychology*, 12, 465-478.
- Bortz, J. (2005). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (6. Auflage). Heidelberg: Springer.
- Bortz, J. & Döring, N. (2003). *Forschungsmethoden und Evaluation* (3., überarbeitete Auflage). Berlin: Springer.
- Braun, O. L., Adjei, M. & Münch, M. (2003). Selbstmanagement und Lebenszufriedenheit. In G. F. Müller (Hrsg.), *Selbstverwirklichung im Arbeitsleben* (S. 151-170). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Bühner, M. (2004). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. München: Pearson Studium.
- Butzmann, B. (2008). Führung durch Selbstführung – Entwicklung und Überprüfung eines Messinstruments. *Unveröffentlichte Diplomarbeit*. Universität Koblenz-Landau, Campus Landau: Fachbereich 8: Psychologie.
- Chandler, G. N. & Hanks, S. H. (1994). Founder competence, the environment, and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 77-89.

- Chell, E., Haworth, J. & Brearly, S. (1991). *The entrepreneurial personality*. London: Routledge.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Das Flow-Erlebnis: jenseits von Angst und Langeweile: im Tun aufgehen* (6. Auflage). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Efron, B. (1987). Better bootstrap confidence intervals. *Journal of the American Statistical Association*, 82, 171-185.
- Eid, M. (1999). Lineare Strukturgleichungsmodelle. In B. Strauß, H. Haag & M. Kolb (Hrsg.), *Datenanalyse in der Sportwissenschaft* (S. 427-454). Schorndorf: Hofmann.
- Ellis, A. (1977). *Die rational-emotive Therapie : das innere Selbstgespräch bei seelischen Problemen und seine Veränderung*. München: Pfeiffer.
- Eysenck, H. J., Eggert, D. & Ratschinski, G. (1983). *Eysenck-Persönlichkeits-Inventar* (2., überarbeitete und ergänzte Auflage). Göttingen : Hogrefe.
- Fahrenberg, J., Hampel, R. & Selg, H. (2010). *Freiburger Persönlichkeitsinventar* (8., erweiterte Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Fisseni, H.-J. (1998). *Persönlichkeitspsychologie: Auf der Suche nach einer Wissenschaft* (4., überarbeitete und erweiterte Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.
- Furnham, A. (1986). Economic locus of control. *Human Relations*, 39, 29-43.

- Goebel, P. (1990). Erfolgreiche Jungunternehmer. München: Moderne Verlagsgesellschaft.
- Goebel, P. (1991). Kreativität und kreative Persönlichkeiten – eine Untersuchung über erfolgreiche Unternehmensgründer. *Zeitschrift für Psychosomatische Medizin*, 37, 146-156.
- Gollwitzer, P. M. (1996). The volitional benefits of planning. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Eds.), *The psychology of action* (pp. 287-312). New York: Guilford.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hettich, U. (2008). Unternehmer und Beschäftigte – Unterschiede bei Persönlichkeitsmerkmalen und Zufriedenheitsreaktionen. *Unveröffentlichte Diplomarbeit*. Universität Koblenz-Landau, Campus Landau: Fachbereich Psychologie, Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens.
- Higgins, E.T. (1999). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. In R. Baumeister (Ed.), *The self in social psychology* (pp. 150-181). Philadelphia: Psychology Press.
- Houghton, J. D., Bonham, T. W., Neck, C. P. & Singh, K. (2004). The relationship between self-leadership and personality. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 427-441.
- Houghton, J. D. & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17, S. 672-691.

- Hull, D. L., Bosley, J. J. & Udell, G. G. (1980). Renewing the hunt for the heffalump: Identifying potential entrepreneurs by personality characteristics. *Journal of Small Business*, 20, 11-18.
- Hunt, J. M. & Weintraub, J. R. (2002). *The coaching manager: developing top talent in business*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jacobs, R. & Solomon, T. (1977). Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 62, 417-421.
- Jilg, F. (2010). Führung durch Selbstführung – Dimensionen und Korrelate. *Unveröffentlichte Diplomarbeit*. Universität Koblenz-Landau, Campus Landau: Fachbereich 8: Psychologie.
- Jiménez, P. (2000). Job satisfaction and burnout from a cybernetic view – An integrative model, first project-results. *International Journal of Psychology*, 35, 309.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Kerr, S. & Mathews, C. S. (1995). Führungstheorien - Theorie der Führungssubstitution. In Kieser, A., Reber, G. & Wunder, R. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2., neu gestaltete Auflage) (S. 1022-1034). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- King, A. S. (1985). Self-analysis and assessment of entrepreneurial potential. *Simulation & Games*, 16, 399-416.
- Kirchler, E. (1995). *Wirtschaftspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Lienert, G. & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse* (6. Auflage). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Mandl, H. & Spada, H. (1988). *Wissenspsychologie*. München: Psychologie Verlags Union.

- Manz, C. C. & Sims, H. P. J. (2001). *The new SuperLeadership: leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Köhler.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. J. (2007). *SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership*. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (pp. 377-393). Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Markman, G. D. (2007). Entrepreneurs' competencies. In J. R. Baum, M. Frese & R. A. Baron (Eds.), *The psychology of entrepreneurship* (pp. 67-92). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Mayring, P. (2000). *Qualitative Inhaltsanalyse : Grundlagen u. Techniken* (7. Auflage). Weinheim: Beltz.
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful *entrepreneurs*. *Journal of Creative Behavior*, 3, 219-233.
- McClelland, D. C. & Winter, D. G. (1969). *Motivation economic achievement*. New York: Free Press.
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (2008). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Berlin: Springer.
- Moser, K. & Schuler, H. (1999). Die Heterogenität der Kriterien unternehmerischen Erfolgs. In K. Moser, B. Batinic & J. Zempel (Hrsg.), *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln* (S. 137-151). Landau: Verlag empirische Pädagogik.
- Müller, G. F. (1988/1989). Psychogramme des arbeitenden Menschen. *Angewandte Sozialforschung*, 15, 29-33.
- Müller, G. F. (1999a). Persönlichkeit und selbstständige Erwerbstätigkeit – Messung von Potentialfaktoren und Analyse ihres Einflusses. *Wirtschaftspsychologie*, 6, 2-12.

- Müller, G. F. (1999b). Dispositionelle und biographische Bedingungen beruflicher Selbstständigkeit. In K. Moser, B. Batinic & J. Zmpel (Hrsg.), *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln* (S. 173-192). Göttingen: Hogrefe.
- Müller, G. F. (2000). Eigenschaftsmerkmale und unternehmerisches Handeln. In G. F. Müller (Hrsg.), *Existenzgründung und unternehmerisches Handeln - Forschung und Förderung* (S. 105-121). Landau: Verlag empirische Pädagogik.
- Müller, G. F. (2003). Selbstführung: Strategien zur Erhöhung innerer Transparenz und äußerer Wirksamkeit für mehr berufliche Selbstverwirklichung. In G. F. Müller (Hrsg.), *Selbstverwirklichung im Arbeitsleben* (S. 171-202). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Müller, G. F. (2004a). Die Kunst sich selbst zu führen. Konzept, Strategie und Messung von Selbstführung. *Personalführung*, 37, S. 30-43.
- Müller, G. F. (2004b). Selbstführungskompetenz: Messung und berufsbezogene Korrelate. In B. S. Wiese (Ed.), *Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung* (S. 91-104). Frankfurt/M.: Campus.
- Müller, G. F. (2004c). *Selbstführung*. Unveröffentlichte Schulungsdokumentation, Universität Koblenz-Landau, Campus Landau: Fachbereich 8: Arbeitsbereich Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens.
- Müller, G. F. (2005a). Führung durch Selbstführung. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 3, 325-334.
- Müller, G. F. (2005b). Selbstführung - Messung und Analyse von Beziehungen zu unternehmerischen Eigenschaftspotenzialen und Berufsorientierungen. *Wirtschaftspsychologie*, 7, 105-112.
- Müller, G. F. (2006a). Mitarbeiterführung durch kompetente Selbstführung. *Zeitschrift für Management*, 1, 8-22.
- Müller, G. F. (2006b). Dimensions of self-leadership: A German replication and extension. *Psychological Reports*, 99, 357-362.

- Müller, G. F. (2007). Berufliche Selbstständigkeit. In K. Moser (Hrsg.), *Lehrbuch Wirtschaftspsychologie*. Heidelberg: Springer.
- Müller, G. F. (2010a). Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale (F-DUP<sup>N</sup>). *Unveröffentlichtes Testmanual*. Universität Koblenz-Landau, Campus Landau: Fachbereich 8: Psychologie.
- Müller, G. F. (2010b). Unternehmerische Eignung – Impuls- und Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche berufliche Selbstständigkeit. In Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (Hrsg.), *Psychologisch Expertise für erfolgreiches Unternehmertum in Deutschland*. Berlin: Deutscher Psychologen Verlag.
- Müller, G. F. & Braun, W. (2009). *Selbstführung*. Bern: Huber.
- Müller, G. F. & Gappich, C. (2005). Personality types of entrepreneurs. *Psychological Reports*, 96, 737-746.
- Müller, G. F., Georgianna, S. & Roux, G. (2010). Self-leadership and physical vitality. *Psychological Reports*, 2, 383-392.
- Müller, G. F., Haferburg, M. & Horbach, H. (2006). Führung durch Selbstführung. *Zeitschrift für Automobilwirtschaft*, 4, 61-68.
- Müller, G. F. & Wiese, B. S. (2010). Selbstmanagement und Selbstführung bei der Arbeit. In U. Kleinbeck & H. Schmidt (Hrsg.), *Enzyklopädie für Psychologie, D, III, Bd. 1 Arbeitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Nachreiner, F. & Müller, G. F. (1995). Verhaltensdimensionen der Führung. In Kieser, A., Reber, G. & Wunder, R. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2., neu gestaltete Auflage) (S. 2114-2126). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nachtigall C. & Wirtz, M. (2002). *Wahrscheinlichkeitsrechnung und Inferenzstatistik* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Weinheim: Juventa.

- Neck, C. P. (1996). Thought self-leadership. A self-regulating approach towards overcoming resistance to organisational change. *International Journal of Organizational Analysis*, 4, 202-216.
- 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.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (1992). Thought self-leadership: The impact of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 681-699.
- Neck, C. P. & Manz C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behaviour, and affect. *Journal of Organisational Behavior*, 17, 445-467.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (2010). *Mastering self-leadership: empowering yourself for personal excellence* (5. Auflage). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Nitsch, J. R. (1976). Die Eigenzustandsskala (EZ-Skala) – Ein Verfahren zur hierarchisch-mehrdimensionalen Befindlichkeitsskalierung. In J. R. Nitsch & I. Udris (Hrsg.), *Beanspruchung im Sport* (S. 81-102). Bad Homburg: Limpert.
- Pfläging, N. (2006). *Führen mit flexiblen Zielen*. Frankfurt/M.: Campus.
- Prellberg, M. (2005). Enable: Der Unternehmer, das bekannte Wesen. *Financial Times Deutschland*. Ausgabe 19. Verfügbar unter [www.ftd.de/karriere\\_management/karriere/10810.html](http://www.ftd.de/karriere_management/karriere/10810.html) [21.01.2011].
- Prussia, G. E., Anderson, J. S. & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organisational Behavior*, 19, 523-538.

- Rauch, A. & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and overview of findings. In C. C. Cooper & I. R. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organisational Psychology* (pp. 103-141). Chichester: Wiley.
- Reis, J. (1997). *Ambiguitätstoleranz*. Heidelberg: Asanger.
- Rose, R. C., Kumar, N. & Yen, L. L. (2006). The dynamics of entrepreneurs' success factors in influencing venture growth. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 11, special issue.
- Roux, G. (2007). *Selbstführung - Überprüfung der Dimensionalität, Reliabilität und Validität einer dritten Version des „Fragebogens zur Erfassung von Selbstführungskompetenz“ (FES\_3)*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Koblenz-Landau, Campus Landau: Fachbereich 8: Psychologie.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Scherer, K. (2002). Emotion. In W. Stroebe, K. Jonas & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie* (S. 165-213). Heidelberg: Springer.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Test of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8, 23-74.
- Schiefelbusch, A. (2007). *Selbstführung – Überprüfung einer verbesserten Fragebogenversion*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Koblenz-Landau, Campus Landau: Fachbereich 8: Psychologie.
- Senge, P. M. (1998). *Personal mastery*. In G. R. Hickman (Hrsg.), *Leading organizations: perspectives for a new era* (S. 411-423). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sinha, T. (1996). Human factors in entrepreneurship effectiveness. *The Journal of Entrepreneurship*, 5, 23-39.

- 
- Stewart, G. L., Carson, K. P. & Cardy, R. L. (1996). The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self directed behaviour in a service setting. *Personnel Psychology*, 49, 143-163.
- Storch, M., Cantieni, B., Hüther, G., Tschacher, W. (2006). *Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen*. Bern: Huber.
- Utsch, A. (1998). Ein minimales Gesamtmodell von Erfolgsfaktoren: Ein Mediatorenmodell. In M. Frese (Hrsg.), *Erfolgreiche Unternehmensgründer* (S. 133-148). Göttingen: Hogrefe.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wegge, J. (2003). Selbstmotivierung. In G. F. Müller (Hrsg.), *Selbstverwirklichung im Arbeitsleben* (S. 23-58). Lengerich: Pabst Science Publishers.

# Anhang

## Anhang A Fragebögen



Campus Landau

Fachbereich 8: Psychologie

Prof. Dr. Günter F. Müller

Dipl. Psych. Bianca Butzmann

Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens

Fortstraße 7

DE-76829 Landau

Telefon 0049 +6341 / 280 31 232

Telefax 0049 +6341 / 280 31 483

Email fmueller@uni-landau.de

bianca\_butzmann@web.de

Website <http://www.uni-landau.de/fb8/pasw>

Landau im April 2010

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie erforschen wir am Arbeitsbereich „Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens“ der Universität Koblenz-Landau Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit, Kompetenz und Arbeitsverhalten. Des Weiteren untersuchen wir, inwiefern diese Aspekte mit Zufriedenheit, Wohlbefinden und Berufserfolg in Beziehung stehen. Dabei soll das Verhalten am Arbeitsplatz sowohl aus der eigenen Perspektive als auch aus der Mitarbeiterperspektive betrachtet werden. Wir möchten Sie deshalb darum bitten, im Fall Ihrer Einwilligung an der Studie teilzunehmen, auch eine Person aus Ihrem Mitarbeiterkreis mit einzubeziehen.

Die Teilnahme an der Studie dauert **maximal 10-15 Minuten**, die Ihres Mitarbeiters oder Ihrer Mitarbeiterin **3-5 Minuten**. Als Gegenleistung bieten wir an, Sie nach Abschluss der Studie über die Untersuchungsergebnisse zu informieren und/oder Ihre Angaben für Sie auszuwerten. Sofern Sie dies wünschen, bitten wir darum, am Ende des Fragebogens eine Postanschrift oder Email-Adresse anzugeben.

Sie erhalten zwei Fragebögen und zwei adressierte Freiumschläge. Reichen Sie bitte den „Mitarbeiterfragebogen“ sowie einen Freiumschlag an einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin Ihrer Wahl weiter. Bitten Sie den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin, den Fragebogen baldmöglichst zu bearbeiten und an uns zurückzusenden. Vielen Dank!

Der nachfolgende Fragebogen ist für Sie selbst bestimmt. Bitte kreuzen Sie darin stets die jeweils für Sie passenden Antwortalternativen an.

Es ist wichtig, dass beide Fragebögen unabhängig und getrennt voneinander ausgefüllt werden. Die zwei Freiumschläge dienen der separaten Rücksendung der Fragebögen.

Alle Angaben werden streng vertraulich behandelt, nicht an dritte Personen oder Institutionen weitergegeben und in anonymisierter Form ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke genutzt. Dazu sind wir durch den Gesetzgeber verpflichtet (§ 203 StGB).

Ihre Unterstützung ist sehr wertvoll für uns und wir möchten uns bereits jetzt dafür bedanken! Wenn Sie Rückfragen haben oder mehr über diese Studie wissen möchten, zögern Sie bitte nicht, Kontakt mit uns aufzunehmen.

Prof. Dr. Günter F. Müller

Dipl. Psych. Bianca Butzmann



Im Folgenden werden kurzen Aussagen stets durch zwei oder drei Antwort-Alternativen ergänzt. Bitte kreuzen Sie die Alternative an, die Ihren **persönlichen Neigungen zu denken, zu fühlen und zu handeln** am nächsten kommt. Es ist wichtig, dass Sie immer nur **eine** Alternative ankreuzen.

**Ich gehe lieber einer Arbeit nach, bei der**

- kooperative Aufgaben und gemeinsame Herausforderungen im Vordergrund stehen.
- Individuelle Aufgaben und persönliche Herausforderungen im Vordergrund stehen.

**Bei der Arbeit habe ich es oft als angenehmer erlebt,**

- die Verantwortung mit anderen zu teilen.
- alleine für etwas verantwortlich zu sein.

**Bei Meinungsverschiedenheiten mit anderen Personen versuche ich zumeist,**

- einen für alle akzeptablen Kompromiss zu finden.
- aus Prinzip hart und unnachgiebig zu bleiben.
- einen auch für mich vorteilhaften Kompromiss zu finden.

**Andauernde und intensive Arbeit**

- beansprucht mich psychisch und physisch relativ stark.
- machen mir psychisch und physisch relativ wenig aus.

**Bei beruflichen Problemen, die mit analytischem Verstand zu lösen sind, fühle ich mich**

- immer sehr sicher.
- gelegentlich unsicher.

**Um beruflich vorwärts zu kommen, würde ich**

- stets auf Nummer Sicher gehen.
- kalkulierbare Risiken durchaus in Kauf nehmen.
- selbst vor hohen Risiken nicht zurückschrecken.

**Ich ziehe es vor,**

- Aufgaben innerhalb eines größeren Projekts zu bearbeiten.
- Aufgaben zu bearbeiten, die ich mir selbst gestellt habe.

**Beruflich lege ich mehr Wert auf**

- ein möglichst gesichertes und krisenfestes Beschäftigungsverhältnis.
- eine Erwerbstätigkeit, die ich weitgehend in eigener Regie gestalten kann.



**Ich ziehe Situationen vor, in denen man anderen Personen gegenüber**

- entgegenkommend und tolerant sein kann.
- in annehmbarer Weise eigene Ansprüche vertreten kann.
- kompromisslos eigene Vorstellungen durchsetzen kann.

**Wenn privat und beruflich Vieles gleichzeitig auf mich zukommt,**

- bleibe ich dennoch oft ruhig und gelassen.
- macht mich dies oft unruhig und nervös.

**Für mich ist es wichtiger,**

- ganz spezifische geistige Fähigkeiten zu entwickeln.
- eher allgemeine geistige Fähigkeiten zu entwickeln.

**Risiken in materiellen Dingen würde ich**

- prinzipiell vermeiden.
- gelegentlich eingehen.
- selten scheuen.

**Für mich ist es wichtiger,**

- zusätzliche Zeit mit beruflichen Aktivitäten verbringen zu können.
- zusätzliche Zeit mit außerberuflichen Aktivitäten verbringen zu können.

**Wenn ich als Jugendliche/r anderer Meinung als meine Eltern war, hatten**

- selbst gute Argumente meine Meinung nicht allzu oft ändern können.
- gute Argumente meine Meinung in vielen Fällen durchaus ändern können.

**Personen, die ich schätze,**

- setzen bei der Zusammenarbeit zumeist ihre eigenen Interessen durch.
- fordern bei der Zusammenarbeit gelegentlich Zugeständnisse von anderen ein.
- arbeiten mit anderen Personen stets ohne Interessenkonflikte zusammen.

**Ernste Herausforderungen im Berufs- und Privatleben,**

- sind mir manchmal über den Kopf gewachsen.
- habe ich bisher immer gut meistern können.

**Personen, die großen Wert auf genau geplantes Vorgehen legen, wären mir**

- eher ähnlich.
- eher unähnlich.



### **Gefährliche Situationen würde ich**

- wegen ihrer Risiken nach Möglichkeit nicht aufsuchen.
- bei überschaubaren Risiken als Herausforderung betrachten.
- um so mehr genießen, je größer die Risiken sind.

### **Bei Aufgaben, die mit anderen zusammen bearbeitet werden müssen, möchte ich eher**

- den Leistungsansprüchen der Gruppe genügen.
- meinen eigenen Leistungsansprüchen genügen.

### **Regeln und Vorschriften**

- sind wichtige Richtlinien für mich.
- beachte ich nicht immer so genau.

### **In Verhandlungen bin ich**

- stets zu Zugeständnissen bereit, wenn dies einer raschen Einigung dient.
- manchmal unnachgiebig, auch wenn dies eine rasche Einigung erschwert.
- selten kompromissbereit, selbst wenn die Verhandlung dadurch zu scheitern droht.

### **Wenn ich sehr viel und hart arbeiten muss,**

- habe ich große Mühe, weitere Aufgaben zu bewältigen.
- kann ich zumeist noch weitere Aufgaben bewältigen.

### **Wenn ich am Morgen aufstehe**

- fallen mir zumeist viele Dinge ein, die ich tagsüber tun könnte.
- bin ich zumeist wenig einfallreich, was den Tagesablauf betrifft.

### **Ich fühle mich von Situationen angezogen, die**

- hohen Einsatz und große Risikobereitschaft abverlangen.
- bei überlegtem Einsatz ein beherrschbares Risiko beinhalten.
- bei gewissenhafter Vorbereitung eine sichere Sache sind.

### **Im Rahmen meiner Möglichkeiten würde ich mich eher dafür einsetzen,**

- die Humanität unserer Gesellschaft zu verbessern.
- die Leistungsfähigkeit unserer Gesellschaft zu verbessern.

### **Wenn ich geschäftlich etwas aufbauen müsste, täte ich dies lieber**

- unabhängig von anderen und mit eigenen Ideen.
- mit kompetenten Partnern und gemeinsamen Ideen.



**Was trifft auf Sie am besten zu?**

- Ich zeige mich anderen Menschen gegenüber zumeist entgegenkommend.
- Ich lasse andere Menschen ab und zu wissen, dass ich mich behaupten kann.
- Ich demonstriere anderen Menschen sehr oft, wie überlegen ich bin.

**Erwartungen, die gleichzeitig von mehreren Seiten an mich herangetragen werden,**

- machen mich oftmals nervös.
- bringen mich selten aus der Ruhe.

**Ich beschäftige mich lieber mit**

- Aufgaben, die vertraute Herausforderungen beinhalten.
- Aufgaben, die auch unvertraute Herausforderungen beinhalten.

**Ich würde eigenes Kapital eher dort investieren, wo**

- mit relativ großer Sicherheit eine 5%-ige Rendite zu erwarten ist.
- bei mittlerem Risiko eine 10%-ige Rendite zu erwarten ist.
- bei relativ hohem Risiko eine 15%-ige Rendite zu erwarten ist.



Geben Sie nun bitte an, wie genau die folgenden Beschreibungen auf Ihren **Umgang mit beruflichen Aufgaben und Leistungsanforderungen** zutreffen.

Bitte kreuzen Sie an...

- ...eine **1**, wenn die betreffenden Beschreibungen **sehr ungenau** zutreffen,
- ...eine **2**, wenn die betreffenden Beschreibungen **etwas genauer** zutreffen,
- ...eine **3**, wenn die betreffenden Beschreibungen **schon relativ genau** zutreffen,
- ...eine **4**, wenn die betreffenden Beschreibungen **sehr genau** zutreffen.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Hindernisse spornen mich nur noch mehr an, am einmal eingeschlagenen Weg festzuhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich gestalte mein Arbeitsumfeld so, dass es sich positiv auf meine Tätigkeit auswirkt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei den meisten Arbeitstätigkeiten fallen mir mehr Sonnen- als Schattenseiten auf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich Sorge dafür, dass Herz und Kreislauf mindestens einmal täglich ordentlich in Schwung kommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manchmal fehlt es mir an Selbstdisziplin, Vorhaben tatsächlich zu Ende zu führen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich suche mir gute Vorbilder, wenn ich mein Verhalten ändern möchte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neue Kenntnisse und Fertigkeiten eigne ich mir oft in eigener Regie an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich die Wahl habe, arbeite ich gezielt an Orten, die ein ansprechendes Ambiente haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitstätigkeiten kann ich sehr viel mehr positive als negative Aspekte abgewinnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei geistiger Ermüdung lege ich Pausen ein, in denen ich mir körperliche Bewegung verschaffe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für anspruchsvolle Arbeitsziele fehlt mir manchmal die nötige Anstrengungsbereitschaft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um eigene Leistungen zu steigern, beobachte ich, wie sich andere leistungsstarke Personen verhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte umblättern.



Bitte jeweils ankreuzen:

- 1** = Beschreibung trifft **sehr ungenau** zu  
**2** = Beschreibung trifft **etwas genauer** zu  
**3** = Beschreibung trifft **schon relativ genau** zu  
**4** = Beschreibung trifft **sehr genau** zu

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Es gelingt mir im Allgemeinen, eigene Ziele trotz größerer Widerstände zu erreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich gebe meiner Arbeit ein möglichst angenehmes Ambiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei der Arbeit finde ich immer etwas, das mir Freude macht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich tue regelmäßig etwas, um mich körperlich fit zu halten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Längerfristige Ziele kann ich häufig nicht mit dem erforderlichen Nachdruck verfolgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich suche den Kontakt zu Personen, die mich inspirieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auch wenn dies mit Frustrationen verbunden ist, halte ich hartnäckig an eigenen Zielen fest.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich halte mich zumeist dort auf, wo mir die Arbeit am meisten Spaß macht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gelingt mir, selbst unangenehmen Aufgaben positive Seiten abzugewinnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Ernährung ist ausgewogen und reich an Vitalstoffen (Obst, Gemüse, Fruchtsäften).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vorsätze, die ich fasse, kann ich aufgrund äußerer Ereignisse nicht immer realisieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei dem, was ich tue, achte ich stets darauf, Anerkennung von außen zu erhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mich selbst jederzeit in positive Stimmungen versetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beim Arbeiten in geschlossenen Räumen lüfte ich regelmäßig oder gehe zwischendurch an die frische Luft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Als Nächstes bitten wir anzugeben, wie genau die folgenden Beschreibungen auf Ihr **Führungsverhalten** zutreffen.

Bitte kreuzen Sie an...

- ...eine **1**, wenn die betreffenden Beschreibungen **sehr ungenau** zutreffen,
- ...eine **2**, wenn die betreffenden Beschreibungen **etwas genauer** zutreffen,
- ...eine **3**, wenn die betreffenden Beschreibungen **schon relativ genau** zutreffen,
- ...eine **4**, wenn die betreffenden Beschreibungen **sehr genau** zutreffen.

### Als Führungskraft...

	1	2	3	4
...gebe ich Rückmeldungen, um die Mitarbeiter bei der Verfolgung ihrer Arbeitsziele zu unterstützen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ermutige ich meine Mitarbeiter, darauf zu achten, bei welchen Tätigkeiten sie sich wohl fühlen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ermutige ich meine Mitarbeiter dazu, neue Aufgaben in Angriff zu nehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...lobe ich meine Mitarbeiter, wenn es ihnen bei der Verfolgung von Zielen gelingt, Widerstände zu überwinden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...frage ich, wenn Mitarbeitern Fehler unterlaufen, was sie daraus lernen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...gestatte ich, dass meine Mitarbeiter in ihrem Arbeitsbereich selbstständig Entscheidungen treffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...begrüße ich es, wenn Mitarbeiter in ihrem Tätigkeitsbereich Verantwortung übernehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...akzeptiere ich, dass die Mitarbeiter sich bei der Arbeit selbst verwirklichen möchten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...gebe ich zumeist nur Empfehlungen, wenn Mitarbeiter wissen möchten, wie Aufgaben erledigt werden sollen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...lasse ich meine Mitarbeiter Aufgaben übernehmen, die deren Fähigkeiten am besten entsprechen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Die folgenden Fragen betreffen die **Zufriedenheit mit bestimmten Bereichen Ihrer Arbeit**. Kreuzen Sie bitte jeweils die Antwortalternative an, die Ihrer Zufriedenheit am ehesten entspricht.

	sehr zufrieden	zufrieden	weder zufrieden noch unzufrieden	wenig zufrieden	unzufrieden
Mit der <b>Kommunikation in meiner Firma</b> bin ich...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit den <b>Herausforderungen meiner Arbeit</b> bin ich...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit der <b>Beziehung zwischen mir und meinen Mitarbeitern</b> bin ich...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit den <b>Beziehungen meiner Mitarbeiter untereinander</b> bin ich...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit den <b>äußeren Arbeitsbedingungen</b> (Arbeitsumfeld, technische Ausstattung) bin ich...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit meinen <b>Einkommensverhältnissen</b> bin ich...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit meinen <b>Arbeits- und Urlaubszeiten</b> bin ich...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit den Erfolgen meiner <b>Arbeitsleistung</b> bin ich...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alles in allem bin ich mit meiner <b>Arbeit</b> ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte beantworten Sie im Folgenden auch einige Fragen zu Ihrem **Befinden bei der Arbeit**. Schätzen Sie dazu bitte ein, wie häufig Sie die beschriebenen Zustände **in den vergangenen vier Wochen** erlebt haben.

	sehr selten			sehr häufig
	1	2	3	4
Ich war gut gelaunt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich ärgerte mich bei der Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erlebte Glücksmomente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühlte mich antriebsstark.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich befand mich in angenehmer Stimmung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühlte mich anerkannt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich konnte mich für neue Ideen begeistern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich ging in meinen Arbeitstätigkeiten auf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich erfuhr Zuspruch für meine Vorhaben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welches Gesicht drückt am besten aus, wie Sie sich zumeist bei der Arbeit fühlen? Bitte kreuzen Sie das betreffende Gesicht an.





Nun bitten wir Sie noch um eine Beurteilung von **Veränderungen in Ihrem Unternehmen während der letzten drei Jahre**. Falls Sie noch keine drei Jahre beruflich selbstständig sind, geben Sie bitte die Veränderungen seit der Gründung oder Übernahme des Unternehmens an. Zutreffendes bitte ankreuzen.

	hat zugenommen	ist gleich geblieben	hat abgenommen
Die Anzahl der Mitarbeiter...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Anzahl der Kunden/Klienten...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Umfang der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Absatz von Produkten oder Dienstleistungen...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Umsatz...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Bitte geben Sie abschließend noch an...**

...wie lange Sie bereits mit Ihrem jetzigen Unternehmen beruflich selbstständig sind:

\_\_\_\_\_ Jahre

...wie viele Mitarbeiter Sie beschäftigen:

\_\_\_\_\_ Mitarbeiter

...in welcher Branche Sie tätig sind:

- Land- und Forstwirtschaft
- Industrie
- Handel und Verkehr
- Dienstleistung
- Wissenschaft und Bildung
- Kunst und Kultur
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

**Bitte umblättern.**



...wie alt Sie sind:

\_\_\_\_\_ Jahre

...ob Sie weiblich oder männlich sind:

- weiblich  
 männlich

...welcher Ihr höchster Bildungsabschluss ist:

\_\_\_\_\_

...ob Sie eine Zusammenfassung der Forschungsergebnisse erhalten möchten (hierzu müssen Sie unten Ihre Postanschrift oder E-Mail-Adresse angeben):

- Ja  
 Nein

...ob Sie eine Auswertung Ihrer Angaben erhalten möchten (hierzu müssen Sie unten Ihre Postanschrift oder E-Mail-Adresse angeben):

- Ja  
 Nein

...wie Ihre Postanschrift oder E-Mail-Adresse lautet, sofern Sie eine Rückmeldung über unsere Forschungsergebnisse und/oder eine Auswertung Ihrer Angaben wünschen:

- Postanschrift: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- E-Mail-Adresse: \_\_\_\_\_

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**

# Mitarbeiterfragebogen



Campus Landau

Fachbereich 8: Psychologie

Prof. Dr. Günter F. Müller

Dipl. Psych. Bianca Butzmann

Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens

Fortstraße 7

DE-76829 Landau

Telefon 0049 +6341 / 280 31 232

Telefax 0049 +6341 / 280 31 483

Email fmueller@uni-landau.de

bianca\_butzmann@web.de

Website <http://www.uni-landau.de/fb8/pasw>

Landau im April 2010

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie erforschen wir am Arbeitsbereich „Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens“ der Universität Koblenz-Landau Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit, Kompetenz und Arbeitsverhalten. Des Weiteren untersuchen wir, inwiefern diese Aspekte mit Zufriedenheit, Wohlbefinden und Berufserfolg in Beziehung stehen. Dabei soll das Verhalten am Arbeitsplatz sowohl aus der Selbstwahrnehmung der Führungskraft als auch aus der Mitarbeiterperspektive betrachtet werden. Wir würden uns sehr freuen, von Ihnen eine Beschreibung des Verhaltens Ihres Vorgesetzten oder Ihrer Vorgesetzten zu erhalten, der oder die Ihnen auch diesen Fragebogen übergeben hat.

Der Fragebogen enthält zehn Beschreibungen möglicher Verhaltensweisen von Führungspersonen. Bitte überlegen Sie, wie genau einzelne Verhaltensbeschreibungen auf Ihren Vorgesetzten oder Ihre Vorgesetzte zutreffen und kreuzen Sie die jeweils passende Antwortalternative an. Zwei offene Fragen bitten wir mit eigenen Worten zu beantworten.

Stimmen Sie die Beantwortung des Fragebogens bitte nicht mit Ihrem Vorgesetzten oder Ihrer Vorgesetzten ab. Es ist wichtig, dass Sie den Fragebogen alleine bearbeiten. Der Ihnen ebenfalls übergebene Freiumschlag dient zur separaten Rücksendung des Fragebogens.

Bitte versuchen Sie, den Fragebogen so bald wie möglich zu bearbeiten. Am Ende des Fragebogens werden Sie zusätzlich um einige Angaben zu Ihrer Person gebeten. Bitte füllen Sie auch diesen Teil vollständig aus.

Die Bearbeitung des Fragebogens dauert **maximal 3-5 Minuten**. Als Gegenleistung bieten wir an, Ihnen eine Zusammenfassung unserer Forschungsergebnisse nach Abschluss der Studie zukommen zu lassen. Außerdem verlosen wir unter den etwa 50 an dieser Studie teilnehmenden Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen **20 Amazon-Gutscheine** im Wert von je **15 €**. Sofern Sie eine Rückmeldung wünschen und/oder an der Verlosung teilnehmen möchten, bitten wir Sie, am Ende des Fragebogens ihre Postanschrift oder Email-Adresse einzutragen.

Alle Angaben werden streng vertraulich behandelt, weder an Ihren Betrieb noch an dritte Personen oder Institutionen weitergegeben und in anonymisierter Form ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke genutzt. Dazu sind wir durch den Gesetzgeber verpflichtet (§ 203 StGB).

Ihre Unterstützung ist sehr wertvoll für uns und wir möchten uns bereits jetzt dafür bedanken! Wenn Sie Rückfragen haben oder mehr über diese Studie wissen möchten, zögern Sie bitte nicht, Kontakt mit uns aufzunehmen.



Geben Sie bitte an, wie genau die folgenden Beschreibungen auf das **Verhalten Ihrer Führungskraft** zutreffen.

Bitte kreuzen Sie an...

- ...eine **1**, wenn die betreffenden Beschreibungen **sehr ungenau** zutreffen,
- ...eine **2**, wenn die betreffenden Beschreibungen **etwas genauer** zutreffen,
- ...eine **3**, wenn die betreffenden Beschreibungen **schon relativ genau** zutreffen,
- ...eine **4**, wenn die betreffenden Beschreibungen **sehr genau** zutreffen.

**Meine Führungskraft...**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. ...gibt Rückmeldungen, um mich bei der Verfolgung meiner Arbeitsziele zu unterstützen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ...ermutigt mich, darauf zu achten, bei welchen Tätigkeiten ich mich wohl fühle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ...ermutigt mich dazu, neue Aufgaben in Angriff zu nehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ...lobt mich, wenn es mir bei der Verfolgung von Zielen gelingt, Widerstände zu überwinden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ...fragt, wenn mir ein Fehler unterläuft, was ich daraus lernen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ...gestattet, dass ich in meinem Arbeitsbereich selbstständig Entscheidungen treffe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ...begrüßt es, wenn ich in meinem Tätigkeitsbereich Verantwortung übernehme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ...akzeptiert, dass ich mich bei der Arbeit selbst verwirklichen möchte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ...gibt zumeist nur Empfehlungen, wenn ich wissen möchte, wie Aufgaben erledigt werden sollen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ...lässt mich Aufgaben übernehmen, die meinen Fähigkeiten am besten entsprechen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welche **drei** der oben genannten Verhaltensweisen Ihrer Führungskraft sind Ihnen persönlich **am wichtigsten**? Bitte tragen Sie die betreffenden Ziffern vor den jeweiligen Verhaltensweisen in die Kästchen ein.



Bitte beantworten Sie die folgenden beiden Fragen **zum Verhalten Ihrer Führungskraft** mit eigenen Worten.

Welche Verhaltensweisen schätzen Sie über die oben genannten hinaus an Ihrer Führungskraft?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Welche Verhaltensweisen Ihrer Führungskraft tragen Ihrer Meinung nach besonders stark zum Unternehmenserfolg bei?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Bitte geben Sie abschließend noch an...**

...wie lange Sie schon mit Ihrer Führungskraft zusammenarbeiten:

- weniger als 1 Jahr
- 1 – 3 Jahre
- länger als 3 Jahre

**Bitte umblättern.**



...wie alt Sie sind:

\_\_\_\_\_ Jahre

...ob Sie weiblich oder männlich sind:

- weiblich
- männlich

...welcher Ihr höchster Bildungsabschluss ist:

\_\_\_\_\_

...ob Sie eine Zusammenfassung der Forschungsergebnisse erhalten möchten (hierzu müssen Sie unten Ihre Postanschrift oder E-Mail-Adresse angeben):

- Ja
- Nein

...ob Sie an der Verlosung der Amazon-Gutscheine im Wert von je 15 € teilnehmen möchten (hierzu müssen Sie unten Ihre Postanschrift oder E-Mail-Adresse angeben):

- Ja
- Nein

...wie Ihre Postanschrift oder E-Mail-Adresse lautet, sofern Sie eine Rückmeldung über unsere Forschungsergebnisse wünschen und/oder an der Verlosung der Amazon-Gutscheine teilnehmen möchten:

- Postanschrift: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- E-Mail-Adresse: \_\_\_\_\_

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**

## Anhang B Items des F-DUP<sup>N</sup> mit niedriger Trennschärfe

Skala	Item	Korrigierte Trennschärfe
Leistungsmotivstärke	„Ich gehe lieber einer Arbeit nach, bei der <input type="radio"/> kooperative Aufgaben und gemeinsame Herausforderungen im Vordergrund stehen.“	.08
	<input type="radio"/> <i>individuelle Aufgaben und persönliche Herausforderungen im Vordergrund stehen.</i> “	
Leistungsmotivstärke	„Ich ziehe es vor, <input type="radio"/> Aufgaben innerhalb eines größeren Projekts zu bearbeiten.“	.08
	<input type="radio"/> <i>Aufgaben zu bearbeiten, die ich mir selbst gestellt habe.</i> “	
Leistungsmotivstärke	„Für mich ist es wichtiger <input type="radio"/> <i>zusätzliche Zeit mit beruflichen Aktivitäten verbringen zu können.</i> “	.19
	<input type="radio"/> zusätzliche Zeit mit außerberuflichen Aktivitäten verbringen zu können.“	
Leistungsmotivstärke	„Bei Aufgaben, die mit anderen zusammen bearbeitet werden müssen, möchte ich eher <input type="radio"/> den Leistungsansprüchen der Gruppe genügen.“	.19
	<input type="radio"/> <i>meinen eigenen Leistungsansprüchen genügen.</i> “	
Leistungsmotivstärke	„Im Rahmen meiner Möglichkeiten würde ich mich eher dafür einsetzen, <input type="radio"/> die Humanität unserer Gesellschaft zu verbessern.“	.19
	<input type="radio"/> <i>die Leistungsfähigkeit unserer Gesellschaft zu verbessern.</i> “	
Unabhängigkeitsstreben	„Bei der Arbeit habe ich es oft als angenehmer erlebt, <input type="radio"/> die Verantwortung mit anderen zu teilen.“	.18
	<input type="radio"/> <i>alleine für etwas verantwortlich zu sein.</i> “	

	„Wenn ich als Jugendliche/r anderer Meinung als meine Eltern war, hatten	
Unabhängigkeitsstreben	<input type="radio"/> <i>selbst gute Argumente meine Meinung nicht allzu oft ändern können.</i> “	.03
	<input type="radio"/> gute Argumente meine Meinung in vielen Fällen durchaus ändern können.“	
	„Regeln und Vorschriften	
Unabhängigkeitsstreben	<input type="radio"/> sind wichtige Richtlinien für mich.“	.11
	<input type="radio"/> <i>beachte ich nicht immer so genau.</i> “	
	„Wenn ich geschäftlich etwas aufbauen müsste, tät ich dies lieber	
Unabhängigkeitsstreben	<input type="radio"/> <i>unabhängig von anderen mit eigenen Ideen.</i> “	.12
	<input type="radio"/> mit kompetenten Partnern und gemeinsamen Ideen.“	
	„Für mich ist es wichtiger	
Problemlöseorientierung	<input type="radio"/> <i>ganz spezifische geistige Fähigkeiten zu entwickeln.</i> “	.08
	<input type="radio"/> eher allgemeine geistige Fähigkeiten zu entwickeln.“	
	„Personen, die großen Wert auf genau geplantes Vorgehen legen, wären mir	
Problemlöseorientierung	<input type="radio"/> <i>eher ähnlich.</i> “	-.05
	<input type="radio"/> eher unähnlich.“	
	„Wenn ich am morgen aufstehe	
Problemlöseorientierung	<input type="radio"/> <i>fallen mir zumeist viele Dinge ein, die ich tagsüber tun könnte.</i> “	.02
	<input type="radio"/> bin ich zumeist wenig einfallreich, was den Tagesablauf betrifft.“	
	„Ich beschäftige mich lieber mit	
Problemlöseorientierung	<input type="radio"/> Aufgaben, die vertraute Herausforderungen beinhalten.“	.18
	<input type="radio"/> <i>Aufgaben, die auch unvertraute Herausforderungen beinhalten.</i> “	

---

Durchsetzungs- bereitschaft	<p>„Bei Meinungsverschiedenheiten mit anderen Personen versuche ich zumeist,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> einen für alle akzeptablen Kompromiss zu finden.“</li> <li><input type="radio"/> aus Prinzip hart und unnachgiebig zu bleiben.“</li> <li><input type="radio"/> <i>einen auch für mich vorteilhaften Kompromiss zu finden.</i>“</li> </ul>	.16
Durchsetzungs- bereitschaft	<p>„Personen, die ich schätze,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> setzen bei der Zusammenarbeit zumeist ihre eigenen Interessen durch.“</li> <li><input type="radio"/> <i>fordern bei der Zusammenarbeit gelegentlich Zugeständnisse von anderen ein.</i>“</li> <li><input type="radio"/> arbeiten mit anderen Personen stets ohne Interessenskonflikte zusammen.“</li> </ul>	.18
Durchsetzungs- bereitschaft	<p>„In Verhandlungen bin ich</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> stets zu Zugeständnissen bereit, wenn dies einer raschen Einigung dient.“</li> <li><input type="radio"/> <i>manchmal unnachgiebig, auch wenn dies eine rasche Einigung erschwert.</i>“</li> <li><input type="radio"/> selten kompromissbereit, selbst wenn die Verhandlung dadurch zu scheitern droht.“</li> </ul>	.08
Belastbarkeit	<p>„Ernste Herausforderungen im Berufs- und Privatleben</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> sind mir manchmal über den Kopf gewachsen.“</li> <li><input type="radio"/> <i>habe ich bisher immer gut meistern können.</i>“</li> </ul>	.19
Risikoneigung	<p>„Um beruflich vorwärts zu kommen, würde ich</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> stets auf Nummer Sicher gehen.“</li> <li><input type="radio"/> <i>Kalkulierbare Risiken durchaus in Kauf nehmen.</i>“</li> <li><input type="radio"/> Selbst vor hohen Risiken nicht zurückschrecken.“</li> </ul>	.19

---

## Anhang C Faktorenanalysen zu Führung durch Selbstführung

### Anhang C1 Faktorenanalyse zu den Selbstbeschreibungsdaten

Mustermatrix bei einer Extraktion von zwei Faktoren

Skala	Item-Nr.	Ladung auf	
		Faktor 1	Faktor 2
Coaching & kommunikative Unterstützung	2	.80	-.19
Coaching & kommunikative Unterstützung	1	.79	-.01
Coaching & kommunikative Unterstützung	5	.74	-.20
Coaching & kommunikative Unterstützung	3	.61	.26
Coaching & kommunikative Unterstützung	4	.61	.21
Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung	2	-.05	.87
Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung	5	-.07	.73
Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung	1	.08	.73
Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung	3	.03	.67
Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung	4	-.14	.34

*Anmerkungen:* Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; Rotationsmethode: Promax.

## Anhang C2 Faktorenanalyse zu den Fremdbeschreibungsdaten

Mustermatrix bei einer Extraktion von zwei Faktoren

Skala	Item-Nr.	Ladung auf	
		Faktor 1	Faktor 2
Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung	1	.92	-.18
Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung	2	.75	.03
Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung	3	.72	.08
Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung	4	.60	-.04
Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung	5	.58	.15
Coaching & kommunikative Unterstützung	1	-.15	.84
Coaching & kommunikative Unterstützung	2	-.01	.71
Coaching & kommunikative Unterstützung	5	-.06	.69
Coaching & kommunikative Unterstützung	3	.18	.60
Coaching & kommunikative Unterstützung	4	.27	.49

*Anmerkungen:* Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; Rotationsmethode: Promax.

## Anhang D Ergebnisse der Häufigkeitsauszählung

Item	Antworthäufigkeit in Prozent
Item 1: „Meine Führungskraft gibt Rückmeldungen, um mich bei der Verfolgung meiner Arbeitsziele zu unterstützen.“	23
Item 2: „Meine Führungskraft ermutigt mich, darauf zu achten, bei welchen Tätigkeiten ich mich wohl fühle.“	10
Item 3: „Meine Führungskraft ermutigt mich dazu, neue Aufgaben in Angriff zu nehmen.“	28
Item 4: „Meine Führungskraft lobt mich, wenn es mir bei der Verfolgung von Zielen gelingt, Widerstände zu überwinden.“	40
Item 5: „Meine Führungskraft fragt, wenn mir ein Fehler unterläuft, was ich daraus lernen kann.“	10
Item 6: „Meine Führungskraft gestattet, dass ich in meinem Arbeitsbereich selbstständig Entscheidungen treffe.“	61
Item 7: „Meine Führungskraft begrüßt es, dass ich in meinem Tätigkeitsbereich Verantwortung übernehme.“	48
Item 8: „Meine Führungskraft akzeptiert, dass ich mich bei der Arbeit selbst verwirklichen möchte.“	28
Item 9: „Meine Führungskraft gibt zumeist nur Empfehlungen, wenn ich wissen möchte, wie Aufgaben erledigt werden sollen.“	9
Item 10: „Meine Führungskraft lässt mich Aufgaben übernehmen, die meinen Fähigkeiten am besten entsprechen.“	35

*Anmerkungen:* Die Prozentangaben sind auf ganze Werte gerundet.

## Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass ich diese Dissertation selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen benutzt habe.

Des Weiteren bestätige ich, dass ich die Dissertation oder Teile hiervon noch nicht als Prüfungsarbeit für eine staatliche oder wissenschaftliche Prüfung sowie noch an keiner anderen Hochschule eingereicht habe.

Möglingen im April 2011

---

Bianca Butzmann

---

# Lebenslauf

## **Persönliche Daten**

---

Name: Bianca Butzmann  
Geburtstag, -ort: 25.01.1983, Ludwigsburg  
Nationalität: deutsch  
Familienstand: ledig

## **Studium**

---

10/2003 – 10/2009 Psychologiestudium  
an der Universität Koblenz-Landau;  
Schwerpunktfächer: Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsy-  
chologie und Klinische Psychologie  
09/2009 Diplom in Psychologie

## **Schule**

---

2002 Abitur  
am Herzog-Christoph-Gymnasium, Beilstein

## **Berufstätigkeit**

---

Seit 08/2010 Personalreferentin bei der TWT GmbH, Neuhausen a.d. Fil-  
dern

## **Praktika**

---

10/2007 – 03/2008 Praktikum bei der Lufthansa Flight Training GmbH, Frankfurt  
in der Personalentwicklung und -betreuung  
06/2007 – 10/2007 Praktikum bei der Heinrich Heine GmbH, Karlsruhe  
in der Personalentwicklung  
07/2006 – 01/2007 Praktikum beim Psychosozialen Dienst der Stadt Karlsruhe

## **Weiterbildung**

---

Seit 04/2008 Psychodrama-Ausbildung  
am Psychodramainstitut Freiburg