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

Tabellenverzeichnis ................................................................. IV

Abbildungsverzeichnis ............................................................ V

Danksagung ............................................................................... VII

1 Einleitung .............................................................................. 1

2 Theoretischer Hintergrund ...................................................... 4

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
3 Methodisches Vorgehen.......................................................................................... 42
  3.1 Messinstrumente ............................................................................................... 42
    3.1.1 Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potentiale .................. 42
    3.1.2 Fragebogen zur Erfassung der Selbstführungskompetenz ............... 46
    3.1.3 Fragebogen zur Erfassung des Ausmaßes an Führung durch Selbstführung ................................................................................ 49
    3.1.4 Messung des Erfolgs .................................................................................... 54
    3.1.5 Zusätzliche Daten ....................................................................................... 55
  3.2 Untersuchungsdurchführung .............................................................................. 56
  3.3 Stichprobe .......................................................................................................... 58
  3.4 Angewandte statistische Verfahren .................................................................... 60
    3.4.1 Pfadanalyse .................................................................................................. 60
    3.4.2 Mediationsanalyse ....................................................................................... 62

4 Ergebnisse ............................................................................................................. 64
  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

5 Diskussion ............................................................................................................. 91
  5.1 Diskussion der Ergebnisse ................................................................................ 91
    5.1.1 Diskussion der Ergebnisse zum Forschungsmodell und zu den Hypothesen ................................................................. 92
Inhaltsverzeichnis

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

6 Zusammenfassung ..................................................................................... 114

Literaturverzeichnis ..................................................................................... 115

Anhang ........................................................................................................ 126
  Anhang A Fragebögen ............................................................................. 126
  Anhang B Items des F-DUP$^N$ 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

Eidesstattliche Erklärung ............................................................................. 150

Lebenslauf ..................................................................................................... 151
Tabellenverzeichnis

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

\begin{center}
\textit{Abbildung 10.} Standardisierte Pfadkoeffizienten des explorativen Modells; \\
\( p^* < .05, p^{**} < .01 \) ........................................................................................................... 82
\end{center}
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.

1 Einleitung


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

2 Theoretischer Hintergrund


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


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.


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 Anpas-
sungsleistungen basieren auf der sozial-kognitiven Lerntheorie von Bandura (1979). Eine weitere theoretische Basis bildet die kognitive Bewertungstheorie
Tätigkeiten mit einem natürlich belohnenden Charakter versehen werden können.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass sich die Verhaltensstrategien kompeten-
ter 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 beha-
vioral focus, Selbstführung mit natural reward focus, Selbstführung mit construc-
tive 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 Selbstfüh-
rung 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 Verhaltensorgani-
sation 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 Verhaltensan-
passung und Gestaltung des eigenen Umfelds.
Selbstinitierte Verhaltensanpassung


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...

2.1.3.2 Selbstführung mit natural reward focus


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-

Selbstmotivierung

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

**Willensfokussierung**

Metakognitive Selbststeuerung


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

Ausmaß an Selbstführungskompetenz und die Ausprägung dieser Faktoren korrelieren moderat bis stark miteinander, wobei zwischen Selbstführungskompetenz und unternehmerischen Eignungspotentialen der stärkste Zusammenhang ermittelt 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.


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


2.2.1 Abgrenzung zu anderen Führungstheorien


Charakteristisch für den *visionary hero* ist ein charismatisches und mitreißendes Führungsverhalten. Er kann seine Mitarbeiter inspirieren und begeistern, ist redegewandt 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-


### 2.2.2 Parallele Führungsansätze


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.


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


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-

Wie sich in Untersuchungen gezeigt hat und was durch die Ausführungen zum Verhalten eines SuperLeaders naheliegend 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


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 Lei-
tung und Steuerung der Zusammenarbeit und zeichnen sich anstelle eines hierar-
chischen Aufbaus durch netzwerkartig verbundene, weitgehend eigenverantwort-
llich 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 Organisati-
onsstrukturen ist die Orientierung an relativen anstelle von fixen Leistungszielen
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 wel-
chem 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 selbst-
führungsrelevant gestalteten Organisationen überwiegend intrinsische Anreize
besitzen, d.h. ihre Bewältigung sollte Spaß machen, von sich aus belohnend wir-
ken, 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 indi-
viduellen Fähigkeiten entsprechend zugeschnitten werden, bürokratische Vor-
schriften 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. Ab-
schnitt 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


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


2.3.1 Unternehmerische Eignungspotentiale


2.3.1.1 Motivationale Potentiale


2.3.1.2 Affektive Potentiale


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-


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, ungeregelten 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


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.


2.3.2 Selbstständigkeitsrelevante Kernkompetenzen


Eine wichtige selbstständigkeitsrelevante Kompetenz ist die Fertigkeit, Eigeninitiative entfalten zu können (Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag, 1997; Rauch & Frese, 2000). Eigeninitiative beinhaltet das selbständige 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-


### 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 berücksich-
tigen (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 unternehmeri-
schen 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 hauptsäch-
lich an ökonomischen Indikatoren wie Umsatzzahlen, Gewinnmargen, Investitio-
nen, 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 öko-
nomische 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 Kul-
tur und Führungsphilosophie. Es erscheint somit sinnvoll, das Führungsverhalten 
as erfolgsrelevante Komponente unternehmerischen Verhaltens mit zu berück-
sichtigen. 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 die-
ser Untersuchung angenommen, dass ein selbstführungsgerechtes Führungsver-
halten 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 Kri-
terien handeln, die einen direkten Bezug zu ökonomischen Indikatoren aufweisen, 
wie die Selbsteinschätzung des unternehmerischen Erfolgs und die Beurteilung

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

### 2.4 Forschungsmodell und Hypothesen

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 vorauslaufende 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 mediier.

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.


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

Die ausgeführten Überlegungen zum Zusammenspiel der untersuchten Komponenten lassen sich in einem Gesamtmodell abbilden, welches in Abbildung 1 veranschaulicht wird.
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\textsuperscript{N}; Müller, 2010\textsuperscript{a}) 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 1999\textsuperscript{a, 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\textsuperscript{N}) umfasst neben den ursprünglichen Merkmalen fünf weitere unternehmerische Eigenschaftspotentiale: Unabhängigkeitsstreben, Allgemeine Antriebsstärke, Belastbarkeit, Ungewissheitstoleranz und Soziale Anpassungsfähigkeit. Somit besteht der F-DUP\textsuperscript{N} aus insgesamt zehn Merkmalsbereichen bzw. Subtests, die sich nach der in Abschnitt
2.3.1 beschriebenen Systematik von Müller (2000) den vier Kategorien motivationalen, 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\textsuperscript{N} 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 merkmalsneutral 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 merkmalsneutral betrachtet. Die Testwerte für die einzelnen Subtests werden ermittelt, indem die Anzahl merkmalsneutraler Items zusammengezählt werden, d.h. je höher der erzielte Testwert desto unternehmerisch relevanter ist die Ausprägung des entsprechenden Merkmals. Jedes Merkmal wird im F-DUP\textsuperscript{N} 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\textsuperscript{N} konnten für die genannten Merkmale gute bis sehr gute Differenzierungen zwischen abhängig und selbständig beschäftigten Personen festgestellt werden, wobei abhängig beschäftigte Personen durchgängig weniger hohe Testwerte erzielten als selbständig beschäftigte Personen (Müller, 2010a).

Für eine ökonomische und weniger zeitaufwändige Anwendung liegt der F-DUP\textsuperscript{N} 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\textsuperscript{N} 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\textsuperscript{N} 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.

**Tabelle 1. Beispiel-Items der verwendeten Subtests des F-DUP\(^N\)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Skala</th>
<th>Beispiel-Item</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Leistungsmotivstärke</td>
<td>„Ich gehe lieber einer Arbeit nach, bei der kooperative Aufgaben und gemeinsame Herausforderungen im Vordergrund stehen.“</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>„Ich gehe lieber einer Arbeit nach, bei der individuelle Aufgaben und persönliche Herausforderungen im Vordergrund stehen.“</td>
</tr>
<tr>
<td>Unabhängigkeitsstreben</td>
<td>„Bei der Arbeit habe ich es oft als angenehmer erlebt, die Verantwortung mit anderen zu teilen.“</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>„Bei der Arbeit habe ich es oft als angenehmer erlebt, alleine für etwas verantwortlich zu sein.“</td>
</tr>
<tr>
<td>Belastbarkeit</td>
<td>„Andauernde intensive Arbeit beansprucht mich psychisch und physisch relativ stark.“</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>„Andauernde intensive Arbeit machen mir psychisch und physisch relativ wenig aus.“</td>
</tr>
<tr>
<td>Problemlöseorientierung</td>
<td>„Bei beruflichen Problemen, die mit analytischem Verstand zu lösen sind, fühle ich mich immer sehr sicher.“</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>„Um beruflich vorwärts zu kommen, würde ich stets auf Nummer Sicher gehen.“</td>
</tr>
<tr>
<td>Risikoneigung</td>
<td>„Bei Meinungsverschiedenheiten mit anderen Personen versuche ich zumeist, einen für alle akzeptablen Kompromiss zu finden.“</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>„Bei Meinungsverschiedenheiten mit anderen Personen versuche ich zumeist, einen auch für mich vorteilhaften Kompromiss zu finden.“</td>
</tr>
<tr>
<td>Durchsetzungsbereitschaft</td>
<td>„Bei Meinungsverschiedenheiten mit anderen Personen versuche ich zumeist, einen für alle akzeptablen Kompromiss zu finden.“</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>„Bei Meinungsverschiedenheiten mit anderen Personen versuche ich zumeist, einen auch für mich vorteilhaften Kompromiss zu finden.“</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Anmerkungen:* Merkmalstypische Antwortalternativen sind *kursiv* hervorgehoben.
3.1.2 Fragebogen zur Erfassung der Selbstführungskompetenz

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 Selbsterregierung dem *vitality focus* zuschreiben.

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**

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

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

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 Gesamttestwert 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Skala</th>
<th>$\alpha$</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>behavioral focus</td>
<td>.72</td>
</tr>
<tr>
<td>constructive thought focus</td>
<td>.60</td>
</tr>
<tr>
<td>natural reward focus</td>
<td>.78</td>
</tr>
<tr>
<td>vitality focus</td>
<td>.70</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamtskalenwert</td>
<td>.78</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*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

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Strategiebereich</th>
<th>Beispiel-Item</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Coaching &amp; kommunikative Unterstützung</td>
<td>„Als Führungskraft gebe ich Rückmeldungen, um die Mitarbeiter bei der Verfolgung ihrer Arbeitsziele zu unterstützen.“</td>
</tr>
<tr>
<td>Förderung von Freiräumen &amp; Eigenverantwortung</td>
<td>„Als Führungskraft gestatte ich, dass meine Mitarbeiter in ihrem Arbeitsbereich selbstständig Entscheidungen treffen.“</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Methodisches Vorgehen

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 Gesamttestwert 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.

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**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Skala</th>
<th>$\alpha$</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Coaching &amp; kommunikative Unterstützung (S)</td>
<td>.76</td>
</tr>
<tr>
<td>Förderung von Freiräumen &amp; Eigenverantwortung (S)</td>
<td>.66</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamtskala (S)</td>
<td>.80</td>
</tr>
<tr>
<td>Coaching &amp; kommunikative Unterstützung (F)</td>
<td>.73</td>
</tr>
<tr>
<td>Förderung von Freiräumen &amp; Eigenverantwortung (F)</td>
<td>.77</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamtskala (F)</td>
<td>.81</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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


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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Item 4</th>
<th>Korrigierte Trennschärfe</th>
<th>$\alpha$</th>
<th>$\alpha$, nach Entfernung des Items</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>„Als Führungskraft gebe ich zumeist nur Empfehlungen, wenn Mitarbeiter wissen möchten, wie Aufgaben erledigt werden sollen.“</td>
<td>.20</td>
<td>.66</td>
<td>.74</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Anmerkungen:* $\alpha$: Cronbachs-Alpha.
3.1.4 Messung des Erfolgs


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.


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 Rek rutierung 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-
nummmer bekannt war. Ansonsten wurde abermals eine entsprechende E-Mail ver-

schickt. 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 Vorge-

hen erwies sich aufgrund des direkten und persönlichen Kontakts zu den jeweili-

gen Personen als besonders ergiebig, wohingegen eine versuchte Kaltakquise per

Telefon zu keiner einzigen Zusage führte. Messeteilnehmer, die sich zu einer Teil-

nahme 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 er-

streckte 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 beruflie-

che Selbstständigkeit sowie die Beschäftigung mindestens eines Mitarbeiters. Be-

züglich des Unternehmen spezifizierender Variablen, wie die Dauer der Selbst-

ständigkeit, die Unternehmensgröße, die Rechtsform oder die Branchenzugehö-

rigkeit 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 we-

nig sinnvoll, da eine möglichst breit gefächerte Stichprobe eine größere Verallge-

meinerung 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 Mitar-

beiter ihrer Wahl auszuhändigen. Neben den beiden Fragebögen erhielten die Un-
Methodisches Vorgehen

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-
Methodisches Vorgehen

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 angebenden Probanden dem Handwerk zuschreiben. 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

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.


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


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 Antwortska-

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)

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

*Anmerkungen:*  

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.


Abschließend sollen in diesem Abschnitt die Interkorrelationen der Skalen betrachtet werden, welche in Tabelle 8 aufgeführt werden.
### Tabelle 8. Interkorrelationen der Skalen (N = 102)

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

**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; \( p^* < .05, p^{**} < .01 \).

4.2 Überprüfung des Gesamtmodells

Tabelle 9. Fit-Indizes des Gesamtmodells

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

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


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*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variable</th>
<th>Arbeitszufriedenheit</th>
<th>Wohlbefinden</th>
<th>objektiver Erfolg</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>behavioral focus</td>
<td>.26**</td>
<td>.49**</td>
<td>.17</td>
</tr>
<tr>
<td>constructive thought focus</td>
<td>.41**</td>
<td>.32**</td>
<td>.35**</td>
</tr>
<tr>
<td>natural reward focus</td>
<td>.43**</td>
<td>.60**</td>
<td>.17</td>
</tr>
<tr>
<td>vitality focus</td>
<td>.26**</td>
<td>.24*</td>
<td>-.03</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 Er-
gebnisse hierzu werden in Tabelle 11 dargestellt.

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variable</th>
<th>Arbeitszufriedenheit</th>
<th>Wohlbefinden</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>unternehmerisches Eignungspotential</td>
<td>.18</td>
<td>.06</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

**4.3.2 Überprüfung der Mediationshypothesen**

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


**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-
Pfadkoeffizienten zwischen den Selbstführungsfoki und den Führung-durch-Selbstführungsskalen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variable</th>
<th>behavioral focus</th>
<th>constructive thought focus</th>
<th>natural reward focus</th>
<th>vitality focus</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Coaching &amp; kommunikative Unterstützung</td>
<td>.29**</td>
<td>.25**</td>
<td>.41**</td>
<td>.27**</td>
</tr>
<tr>
<td>Förderung von Freiräumen &amp; Eigenverantwortung</td>
<td>.19</td>
<td>.06</td>
<td>.22*</td>
<td>-.02</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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-
Ergebnisse

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

- Coaching & kommunikative Unterstützung → Arbeitszufriedenheit: \( .37^{**} \)
- Coaching & kommunikative Unterstützung → *behavioral focus*: \( .29^{**} \)
- *behavioral focus* → Arbeitszufriedenheit: \( .16 (.26^{**}) \)

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

- Coaching & kommunikative Unterstützung → Arbeitszufriedenheit: \( .33^{**} \)
- Coaching & kommunikative Unterstützung → *constructive thought focus*: \( .25^{**} \)
- *constructive thought focus* → Arbeitszufriedenheit: \( .32^{**} (.41^{**}, p < .01) \)
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 medierenden 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

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; $p^{**} < .01$. 

Coaching & kommunikative Unterstützung

behavioral focus

Wohlbefinden

.29**

.41**( .49**, $p < .01$)

.25**
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 medierende 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
Ergebnisse

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

Als nächstes wurde die Skala Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung hinsichtlich ihres medierenden 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 Selbstführungsfoxi 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


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**

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

**Anmerkungen:** $df$: Anzahl der Freiheitsgrade.


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.

Wie in Tabelle 15 ersichtlich ist, sind drei der vier meist genannten Items der Skala Förderung von Freiräumen & Eigenverantwortung zuzuordnen. 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.


Ergebnisse


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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorie</th>
<th>Antworthäufigkeit in Prozent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mitarbeiterorientierung</td>
<td>68</td>
</tr>
<tr>
<td>Unterstützung &amp; Förderung</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>Kooperation &amp; Mitbestimmung</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>Freiräume &amp; Verantwortung</td>
<td>22</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Anmerkungen: Die Prozentangaben sind auf ganze Zahlen gerundet.


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

\textit{Tabelle 17. Antwortkategorien der Frage nach erfolgsrelevanten Verhaltensweisen}

\begin{center}
\begin{tabular}{l|c}
\hline
Kategorie & Antworthäufigkeit in Prozent \\
\hline
Mitarbeiterorientierung & 45 \\
Engagement & Zielstrebigkeit & 39 \\
Kundenorientierung & 28 \\
Fachkompetenz & 19 \\
\hline
\end{tabular}
\end{center}

\textit{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-
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


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-

5.1.1 Diskussion der Ergebnisse zum Forschungsmodell und zu den Hypothesen


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 & Gapisch, 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\textsuperscript{N} nicht ausreichend zwischen mehr und weniger erfolgreichen Unternehmern differenziert werden kann, was sich auch an den geringen Trennschärfekeffizienten einiger Variablen zeigt. Hierzu ist anzumerken, dass der F-DUP\textsuperscript{N} 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\textsuperscript{N} auch zwischen mehr oder weniger erfolgreichen Unternehmern differenzieren ließe. Allerdings kann diese Differenzierung mit dem F-DUP\textsuperscript{N} scheinbar nur

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

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-
Diskussion


5.1.2 Diskussion des explorativen Modells

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 aufrecht erhalten 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.

Diskussion


Es ist ersichtlich, dass sich die Antworten der Probanden auf die beiden offenen Fragen zum Großteil bereits bestehenden Theorien und Konstrukten zum Führung- 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


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.).

Wie bereits angesprochen, zeigte sich in vorliegender Untersuchung, dass sich der F-DUP\textsuperscript{N} 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\textsuperscript{N} verwendet wurde, die es nicht ermöglicht, die unternehmerische Eignung auf Merkmalsebene zu betrachten sondern lediglich die Ermittlung des Gesamtpotentials erlaubt. Daher wäre es angebracht, zu untersuchen, ob sich für die einzelnen mittels des F-DUP\textsuperscript{N} erfassten
Persönlichkeitsmerkmale bessere Differenzierungen zwischen Unternehmern finden ließen (vgl. Abschnitt 5.1.1).

5.2.2 Diskussion der Untersuchungsdurchführung und Stichprobe


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 ange- schriebene 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-


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...

Bei aller gerechtfertigter 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 berufstätigen 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 vorangegangen 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-DUPN 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 Vorgestzten 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

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-


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-
Diskussion

rung untersucht werden, um den angenommenen hohen Stellenwert selbstfüh-
 rungsrelevanten 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 Kernkompeten-
zen unternehmerisch erfolgreichen Verhaltens einer zur Selbstführungskompetenz
vergleichenden Betrachtung zu unterziehen. Hinweise, auf über die Mitarbeiter-
führung 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 Fors-
chungsmodell dieser Untersuchung enthaltenen Beziehungen relevanten Variab-
len aufgestellt, sollten neben den Kompetenzen und Verhaltensweisen der Unter-
nehmer bzw. Führungskräfte auch die Voraussetzungen der Mitarbeiter mit be-
rücksichtigt werden. In dieser Untersuchung wurde die Beziehung zwischen Per-
sönlichkeitseigenschaften und Führung durch Selbstführung untersucht, basierend
auf empirischen Befunden, wonach diese Eigenschaften Bezüge zur individuellen
Selbstführungskompetenz aufzeigen und deren Erwerb somit vermutlich begüns-
tigen. Unter dieser Annahme wäre davon auszugehen, dass mittels Führung durch
Selbstführung nicht alle Mitarbeiter im selben Maß zu mehr Selbstführung ange-
leitet 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 dar-
stellt, wenn die Mitarbeiter bestimmte Voraussetzungen mitbringen. Neben Per-
sönlichkeitseigenschaften könnten dies z.B. auch Einstellungen und Erwartungen
zur und an die Arbeit sein. Bereits in Abschnitt 2.2.5 wurde dargelegt, dass Füh-
rung durch Selbstführung bestimmten Einschränkungen unterworfen ist, und bei-
spielsweise nicht jede Arbeitsstelle Selbstführungskompetenz erfordert bzw. nicht
alle Mitarbeiter nach Verantwortungsübernahme und Selbstverwirklichung am
Arbeitsplatz streben. In statistischen Begriffen ausgedrückt implizieren die aufge-
stellten 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.


5.4 Praktische Implikationen

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 Selbstführungskompetenz wiederum mit bestimmten Persön-
lichkeitseigenschaften 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 Stichprobenzusammensetzung in Bezug 
auf die unternehmerische Eignung zurückzuführen (vgl. Abschnitt 5.1.1). Kennt-
nisse darüber, welche Eigenschaften und Kompetenzen zu einer intuitiven An-
wendung von Führung durch Selbstführung beitragen, liefern wichtige Hinweise 
darüber, welcher Personenkreis sich besonders für eine Förderung dieses Füh-
rungsverhaltens eignet. Dies eröffnet zum einen die Möglichkeit, Trainingseinhei-
ten zu Führung durch Selbstführung angepasst auf die individuellen Vorausset-
zungen 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 ih-
rem unternehmerischen Potential und ihrer Selbstführungskompetenz Führungsaufgaben zugeteilt werden und dieser Personenkreis wiederum je nach Ausprä-
gungsgrad dieser Eigenschaften und Kompetenzen hinsichtlich eines selbstfüh-
rungsgerechten Führungsverhaltens geschult wird.

Es ist allerdings zu beachten, dass es für die Anwendung von (Führung durch) 
Selbstführung gewisser struktureller und kultureller organisationaler Rahmenbe-
dingungen bedarf (vgl. Abschnitt 2.2.4). In wenig selbstführungsgerecht gestalte-
ten Organisationen wären somit vor der Umsetzung konkreter Auswahlverfahren 
der Personalentwicklungsmaßnahmen entsprechende Veränderungen im struktu-
relLEN Aufbau und in der bestehenden Unternehmensphilosophie anzustoßen und 
umzusetzen. Hierzu vermag die in dieser Arbeit durchgeführte empirische Fundie-
runG 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 Erfordernis 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

Literaturverzeichnis


Anhang

Anhang A  Fragebögen
Sehr geehrte Damen und Herren,


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


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 Frei umschläge dienen der separaten Rücksendung der Fragebögen.

Alle Angaben werden streng vertraulich behandelt, nicht an dritte Personen oder Institutionen weitergege- ben 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.

Landau im April 2010

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.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Ich ziehe Situationen vor, in denen man anderen Personen gegenüber</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>○ entgegenkommend und tolerant sein kann.</td>
</tr>
<tr>
<td>○ in annehmbarer Weise eigene Ansprüche vertreten kann.</td>
</tr>
<tr>
<td>○ kompromisslos eigene Vorstellungen durchboxen kann.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wenn privat und beruflich Vieles gleichzeitig auf mich zukommt,</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>○ bleibe ich dennoch oft ruhig und gelassen.</td>
</tr>
<tr>
<td>○ macht mich dies oft unruhig und nervös.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Für mich ist es wichtiger,</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>○ ganz spezifische geistige Fähigkeiten zu entwickeln.</td>
</tr>
<tr>
<td>○ eher allgemeine geistige Fähigkeiten zu entwickeln.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Risiken in materiellen Dingen würde ich</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>○ prinzipiell vermeiden.</td>
</tr>
<tr>
<td>○ gelegentlich eingehen.</td>
</tr>
<tr>
<td>○ selten scheuen.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Für mich ist es wichtiger,</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>○ zusätzliche Zeit mit beruflichen Aktivitäten verbringen zu können.</td>
</tr>
<tr>
<td>○ zusätzliche Zeit mit außerberuflichen Aktivitäten verbringen zu können.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wenn ich als Jugendliche/r anderer Meinung als meine Eltern war, hatten</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>○ selbst gute Argumente meine Meinung nicht allzu oft ändern können.</td>
</tr>
<tr>
<td>○ gute Argumente meine Meinung in vielen Fällen durchaus ändern können.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Personen, die ich schätze,</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>○ setzen bei der Zusammenarbeit zumeist ihre eigenen Interessen durch.</td>
</tr>
<tr>
<td>○ fordern bei der Zusammenarbeit gelegentlich Zugeständnisse von anderen ein.</td>
</tr>
<tr>
<td>○ arbeiten mit anderen Personen stets ohne Interessenkonflikte zusammen.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ernstes Herausforderungen im Berufs- und Privatleben,</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>○ sind mir manchmal über den Kopf gewachsen.</td>
</tr>
<tr>
<td>○ habe ich bisher immer gut meistern können.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Personen, die großen Wert auf genau geplantes Vorgehen legen, wären mir</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>○ eher ähnlich.</td>
</tr>
<tr>
<td>○ eher unähnlich.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
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 einfallsreich, 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.

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

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

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

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>...gebe ich Rückmeldungen, um die Mitarbeiter bei der Verfolgung ihrer Arbeitsziele zu unterstützen.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>...ermutige ich meine Mitarbeiter, darauf zu achten, bei welchen Tätigkeiten sie sich wohl fühlen.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>...ermutige ich meine Mitarbeiter dazu, neue Aufgaben in Angriff zu nehmen.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>...lobe ich meine Mitarbeiter, wenn es ihnen bei der Verfolgung von Zielen gelingt, Widerstände zu überwinden.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>...frage ich, wenn Mitarbeitern Fehler unterlaufen, was sie daraus lernen können.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>...gestatte ich, dass meine Mitarbeiter in ihrem Arbeitsbereich selbstständig Entscheidungen treffen.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>...begreße ich es, wenn Mitarbeiter in ihrem Tätigkeitsbereich Verantwortung übernehmen.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>...akzeptiere ich, dass die Mitarbeiter sich bei der Arbeit selbst verwirklichen möchten.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>...gebe ich zumeist nur Empfehlungen, wenn Mitarbeiter wissen möchten, wie Aufgaben erledigt werden sollen.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>...lasse ich meine Mitarbeiter Aufgaben übernehmen, die deren Fähigkeiten am besten entsprechen.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Die folgenden Fragen betreffen die **Zufriedenheit mit bestimmten Bereichen Ihrer Arbeit**. Kreuzen Sie bitte jeweils die Antwortalternative an, die Ihrer Zufriedenheit am ehesten entspricht.

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>sehr zufrieden</th>
<th>zufrieden</th>
<th>weder zufrieden noch unzufrieden</th>
<th>wenig zufrieden</th>
<th>unzufrieden</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mit der <strong>Kommunikation in meiner Firma</strong> bin ich...</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Mit den <strong>Herausforderungen meiner Arbeit</strong> bin ich...</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Mit der <strong>Beziehung zwischen mir und meinen Mitarbeitern</strong> bin ich...</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Mit den <strong>Beziehungen meiner Mitarbeiter untereinander</strong> bin ich...</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Mit den <strong>äußereren Arbeitsbedingungen</strong> (Arbeitsumfeld, technische Ausstattung) bin ich...</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Mit meinen <strong>Einkommensverhältnissen</strong> bin ich...</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Mit meinen <strong>Arbeits- und Urlaubszeiten</strong> bin ich...</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Mit den Erfolgen meiner <strong>Arbeitsleistung</strong> bin ich...</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Alles in allem bin ich mit meiner <strong>Arbeit</strong>...</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Bitte umblättern.
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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Selbständigkeit</th>
<th>sehr selten</th>
<th>selten</th>
<th>häufig</th>
<th>sehr häufig</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ich war gut gelaunt.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich ärgerte mich bei der Arbeit.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich erlebte Glücksmomente.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich fühlte mich antriebsstark.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich befand mich in angenehmer Stimmung.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich fühlte mich anerkannt.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich konnte mich für neue Ideen begeistern.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich ging in meinen Arbeitstätigkeiten auf.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Ich erfuhr Zuspruch für meine Vorhaben.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

![Gesichter](image)

○ ○ ○ ○ ○

Bitte umblättern.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Veränderungen in Ihrem Unternehmen in den letzten drei Jahren</th>
<th>hat zugenommen</th>
<th>ist gleich geblieben</th>
<th>hat abgenommen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Die Anzahl der Mitarbeiter...</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Die Anzahl der Kunden/Klienten...</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Der Umfang der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen...</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Der Absatz von Produkten oder Dienstleistungen...</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Der Umsatz...</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Fragestellung</th>
<th>Optionen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>...wie alt Sie sind:</td>
<td>______ Jahre</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| ...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
Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,


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 Freischeck dient zur separaten Rücksendung des Fragebogens.


Die Bearbeitung des Fragebogens dauert maximal 3-5 Minuten. Als Gegeneistung 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.

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

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Welche Verhaltensweisen schätzen Sie über die oben genannten hinaus an Ihrer Führungskraft?</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Welche Verhaltensweisen Ihrer Führungskraft tragen Ihrer Meinung nach besonders stark zum Unternehmenserfolg bei?</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

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
Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

...wie alt Sie sind:

\[
\underline{\text{__________}} \quad \text{Jahre}
\]

...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\(^N\) mit niedriger Trennschärfe

<table>
<thead>
<tr>
<th>Skala</th>
<th>Item</th>
<th>Korrigierte Trennschärfe</th>
</tr>
</thead>
</table>
| **Leistungsmotivstärke** | „Ich gehe lieber einer Arbeit nach, bei der

- kooperative Aufgaben und gemeinsame Herausforderungen im Vordergrund stehen.“
- individuelle Aufgaben und persönliche Herausforderungen im Vordergrund stehen.“

- „Ich ziehe es vor,

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

- „Für mich ist es wichtiger

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

- „Bei Aufgaben, die mit anderen zusammen bearbeitet werden müssen, möchte ich eher

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

- „Im Rahmen meiner Möglichkeiten würde ich mich eher dafür einsetzen,

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

- „Bei der Arbeit habe ich es oft als angenehmer erlebt,

- die Verantwortung mit anderen zu teilen.“
- alleine für etwas verantwortlich zu sein.“ | .08 | .08 | .19 | .19 | .19 | .19 | .18 |
Anhang

Unabhängigkeitsstreben

„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.**

Unabhängigkeitsstreben

„Regeln und Vorschriften sind wichtige Richtlinien für mich.“

- **beachte ich nicht immer so genau.**

„Wenn ich geschäftlich etwas aufbauen müsste, tät ich dies lieber

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

„Für mich ist es wichtiger

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

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

- **eher ähnlich.**
- **eher unähnlich.**

„Wenn ich am morgen aufstehe

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

„Ich beschäftige mich lieber mit

- **Aufgaben, die vertraute Herausforderungen beinhalten.**
- **Aufgaben, die auch unvertraute Herausforderungen beinhalten.**
Durchsetzungs-bereitschaft

„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.“

„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 Interessenskonflikte zusammen.“

„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.“

Durchsetzungs-bereitschaft

Belastbarkeit

„Ernste Herausforderungen im Berufs- und Privatleben

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

„Um beruflich vorwärts zu kommen, würde ich

- stets auf Nummer Sicher gehen.“

Risikoneigung

- Kalkulierbare Risiken durchaus in Kauf nehmen.“  
- Selbst vor hohen Risiken nicht zurückschrecken.“
### Anhang C  Faktorenanalysen zu Führung durch Selbstführung

#### Anhang C1  Faktorenanalyse zu den Selbstbeschreibungsdaten

Mustermatrix bei einer Extraktion von zwei Faktoren

<table>
<thead>
<tr>
<th>Skala</th>
<th>Item-Nr.</th>
<th>Ladung auf Faktor 1</th>
<th>Ladung auf Faktor 2</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Coaching &amp; kommunikative Unterstützung</td>
<td>2</td>
<td>.80</td>
<td>-.19</td>
</tr>
<tr>
<td>Coaching &amp; kommunikative Unterstützung</td>
<td>1</td>
<td>.79</td>
<td>-.01</td>
</tr>
<tr>
<td>Coaching &amp; kommunikative Unterstützung</td>
<td>5</td>
<td>.74</td>
<td>-.20</td>
</tr>
<tr>
<td>Coaching &amp; kommunikative Unterstützung</td>
<td>3</td>
<td>.61</td>
<td>.26</td>
</tr>
<tr>
<td>Coaching &amp; kommunikative Unterstützung</td>
<td>4</td>
<td>.61</td>
<td>.21</td>
</tr>
<tr>
<td>Förderung von Freiräumen &amp; Eigenverantwortung</td>
<td>2</td>
<td>-.05</td>
<td>.87</td>
</tr>
<tr>
<td>Förderung von Freiräumen &amp; Eigenverantwortung</td>
<td>5</td>
<td>-.07</td>
<td>.73</td>
</tr>
<tr>
<td>Förderung von Freiräumen &amp; Eigenverantwortung</td>
<td>1</td>
<td>.08</td>
<td>.73</td>
</tr>
<tr>
<td>Förderung von Freiräumen &amp; Eigenverantwortung</td>
<td>3</td>
<td>.03</td>
<td>.67</td>
</tr>
<tr>
<td>Förderung von Freiräumen &amp; Eigenverantwortung</td>
<td>4</td>
<td>-.14</td>
<td>.34</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Anmerkungen:**  Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; Rotationsmethode: Promax.
Anhang C2 Faktorenanalyse zu den Fremdbeschreibungsdaten

Mustermatrix bei einer Extraktion von zwei Faktoren

<table>
<thead>
<tr>
<th>Skala</th>
<th>Item-Nr.</th>
<th>Ladung auf Faktor 1</th>
<th>Ladung auf Faktor 2</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Förderung von Freiräumen &amp; Eigenverantwortung</td>
<td>1</td>
<td>.92</td>
<td>-.18</td>
</tr>
<tr>
<td>Förderung von Freiräumen &amp; Eigenverantwortung</td>
<td>2</td>
<td>.75</td>
<td>.03</td>
</tr>
<tr>
<td>Förderung von Freiräumen &amp; Eigenverantwortung</td>
<td>3</td>
<td>.72</td>
<td>.08</td>
</tr>
<tr>
<td>Förderung von Freiräumen &amp; Eigenverantwortung</td>
<td>4</td>
<td>.60</td>
<td>-.04</td>
</tr>
<tr>
<td>Förderung von Freiräumen &amp; Eigenverantwortung</td>
<td>5</td>
<td>.58</td>
<td>.15</td>
</tr>
<tr>
<td>Coaching &amp; kommunikative Unterstützung</td>
<td>1</td>
<td>-.15</td>
<td>.84</td>
</tr>
<tr>
<td>Coaching &amp; kommunikative Unterstützung</td>
<td>2</td>
<td>-.01</td>
<td>.71</td>
</tr>
<tr>
<td>Coaching &amp; kommunikative Unterstützung</td>
<td>5</td>
<td>-.06</td>
<td>.69</td>
</tr>
<tr>
<td>Coaching &amp; kommunikative Unterstützung</td>
<td>3</td>
<td>.18</td>
<td>.60</td>
</tr>
<tr>
<td>Coaching &amp; kommunikative Unterstützung</td>
<td>4</td>
<td>.27</td>
<td>.49</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Anmerkungen: Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; Rotationsmethode: Promax.
Anhang D Ergebnisse der Häufigkeitsauszählung

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

**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**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Name:</th>
<th>Bianca Butzmann</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Geburtstag, -ort:</td>
<td>25.01.1983, Ludwigsburg</td>
</tr>
<tr>
<td>Nationalität:</td>
<td>deutsch</td>
</tr>
<tr>
<td>Familienstand:</td>
<td>ledig</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Studium**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>09/2009</td>
<td>Diplom in Psychologie</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Schule**

| 2002              | Abitur am Herzog-Christoph-Gymnasium, Beilstein                                  |

**Berufstätigkeit**

| Seit 08/2010      | Personalreferentin bei der TWT GmbH, Neuhausen a.d. Fildern                      |

**Praktika**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>07/2006 – 01/2007</td>
<td>Praktikum beim Psychosozialen Dienst der Stadt Karlsruhe</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Weiterbildung**

| Seit 04/2008      | Psychodrama-Ausbildung am Psychodramainstitut Freiburg                                       |