

Selbstregulation und Führungsverhalten. Beziehungen zwischen Formen der Selbstregulation, transformationaler, transaktionaler und Laissez-faire-Führung

Marco R. Furtner & Pierre Sachse

Universität Innsbruck

Zusammenfassung

Obwohl Selbstregulation eine wichtige Grundvoraussetzung für eine aktive und effektive Führung sein kann, wurden bislang kaum empirische Studien bezüglich der Beziehungen zwischen Selbstregulation und Führung durchgeführt. In der vorliegenden Studie werden erstmals die selbstregulatorischen Modi (Assessment, Locomotion) mit einem breiten Spektrum unterschiedlicher Arten von Führungsverhalten (transformationale, transaktionale und Laissez-faire-Führung) in Beziehung gesetzt. Es wurde angenommen, dass der aktive und handlungsorientierte Modus der Selbstregulation (Locomotion) positive Beziehungen zu aktivem und effektivem Führungsverhalten (transformationale Führung) und zugleich negative Assoziationen zu inaktivem und ineffektivem Führungsverhalten (Laissez-faire-Führung) aufweist. Zudem wurde vermutet, dass der kognitive, beobachtende und kritisch-abwägende Modus der Selbstregulation (Assessment) mit einem stärker kontrollierenden transaktionalen Führungsverhalten in Verbindung steht. An einer Stichprobe von 374 Führungskräften konnten die Ergebnisse bezüglich der Annahmen bestätigt werden. Die Resultate werden hinsichtlich ihrer theoretischen und praktischen Relevanz diskutiert.

Schlüsselwörter: Selbstregulation; Locomotion; Assessment; Transformationale Führung; Transaktionale Führung; Laissez-faire-Führung

Self-regulation and leadership behavior. Relations between modes of self-regulation, transformational, transactional, and laissez-faire leadership

Abstract

Although self-regulation could be an important prerequisite for active and effective leadership empirical studies on the relationship between self-regulation and leadership are scarce. In the present study the self-regulatory modes (assessment, locomotion) are related to a broad variety of different leadership styles (transformational, transactional, and laissez-faire leadership). It was assumed that an active and action-oriented mode of self-regulation (locomotion) has positive relations to active and effective leadership (transformational leadership). Additionally, negative associations to inactive and ineffective leadership behavior (laissez-faire) were expected. Furthermore, it was hypothesized that a cognitive, observational, and critical mode of self-regulation (assessment) is associated with a controlled transactional leadership behavior (active management by exception). With a sample of 374 leaders results showed that both hypotheses could be confirmed. Findings are discussed with regard to their theoretical and practical relevance.

Keywords: self-regulation; locomotion; assessment; transformational leadership; transactional leadership; laissez-faire leadership

1 Einleitung

Die Fähigkeit zur zielorientierten Regulation und Kontrolle der eigenen Kognitionen sowie des eigenen Verhaltens stellt eine wichtige Grundvoraussetzung für eine aktive und effektive Führungskraft dar (z.B. Furtner, Baldegger, & Rauthmann, 2013; Sosik, Potosky, & Jung, 2002; Taylor-Bianco & Schermerhorn, 2006). Führungskräfte müssen sich auf Basis selbstregulatorischer Prozesse zunächst selbst zielorientiert beeinflussen, kontrollieren und führen, bevor sie andere Menschen aktiv und effektiv beeinflussen sowie führen können (Furtner & Baldegger, 2016; Furtner et al., 2013; Manz & Sims, 1991). Zwischen Selbstregulation und Self-Leadership bestehen enge konzeptionelle Beziehungen (Furtner, Rauthmann, & Sachse, 2015). Im Zentrum verschiedener Selbstregulationstheorien steht die Fähigkeit, sich selbst Ziele setzen zu können (Bandura, 1986; Carver & Scheier, 1981, 1998; Lord, Diependorff, Schmidt & Hall, 2010). Damit Menschen ihre Ziele erreichen können, benötigt es ein hohes Ausmaß an Selbstaufmerksamkeit und Selbstbeobachtung. Dadurch kann der Zielfortschritt beobachtet werden, etwaige Anpassungen an die Kognitionen und das Verhalten vorgenommen und die Diskrepanz zwischen einem aktuellen Zustand (Ist-Zustand) und dem Ziel (Soll-Zustand) verringert werden. Der Selbstregulationsprozess beinhaltet

- 1) *eine Inputfunktion* (z.B. aktuelle Leistungswahrnehmung),
- 2) *einen Referenzwert* (z.B. das Leistungsziel),
- 3) *einen Komparator* (= Selbstbeobachtung), welcher Diskrepanzen zwischen Ist- und Soll-Zustand erkennt und
- 4) *eine Ergebnisfunktion*, welche für kognitive oder Verhaltensänderungen zuständig ist (Carver & Scheier, 1998; Lord et al., 2010).

Führungskräfte, welche über hohe selbstregulatorische Fähigkeiten verfügen, setzen für sich selbst und ihre Geführten Ziele und beobachten den jeweiligen Fortschritt so lange, bis das Ziel erreicht ist. Sie verfügen zudem über ein erhöhtes Ausmaß an Selbstkontrolle und Self-Leadership-Fähigkeiten (Furtner, 2012; Tangney, Baumeister & Boone, 2004). Selbstkontrolle ist eine wichtige Grundvoraussetzung für eine effektive Führungskraft, damit sie ihre unerwünschten Impulse, Kognitionen und Verhaltensweisen hemmen und sich ein sozialisiertes Machtmotiv entwickeln kann (McClelland, 1975; Shallice & Burgess, 1993).

Kruglanski et al. (2000) beschreiben mit der Regulatory Mode Theory einen jüngeren Selbstregulationsansatz und gehen davon aus, dass sich die menschliche Selbstregulation in zwei vollkommen unabhängige Basisfunktionen aufteilt: (1) Assessment und (2) Locomotion. Assessment bezieht sich auf die strategische Handlungsplanung, die kognitive Bewertung und die beobachtende Komponente der Selbstregulation. Handlungsalternativen werden kritisch abgewogen und wichtige Entscheidungen mehrfach durchdacht, bevor eine mögliche Handlung einsetzen kann. Mittels Assessment

kann eine Führungskraft die strategische Planung durchführen, Ziele setzen und gegebene Umstände kritisch abwägen („Doing the right things“). Kommt es tatsächlich zu einer Handlung, dann nutzt sie vermehrt kontrollierende und beobachtende Komponenten, damit keine größeren Fehler während der Aufgabenbearbeitung auftreten können. Doch Assessment alleine ist nicht ausreichend, um die Ziele zu erreichen. Hierfür benötigt es Locomotion. Locomotion bezieht sich auf das direkte Tun („Just doing it“). Mittels Locomotion steigt die Führungskraft tatsächlich in den Handlungsprozess ein und zeigt ein zielorientiertes Leistungsverhalten. Demnach repräsentiert Assessment die kognitive Bewertung, während sich Locomotion auf die tatsächliche Handlung bezieht (Higgins, Kruglanski & Pierro, 2003). Obwohl vermutet werden kann, dass die Selbstregulation eine wichtige Basis für eine aktive und effektive Führungskraft darstellt (Goleman, 1998), wurden die Beziehungen zwischen den selbstregulatorischen Modi (Assessment, Locomotion) und dem Full Range Leadership-Modell (transformationale, transaktionale und Laissez-faire-Führung) bislang nicht empirisch überprüft. Da Selbstregulation eine wichtige Basis für Führung (Bass & Bass, 2008; Furtner et al., 2013; Sosik et al., 2002; Taylor-Bianco & Schermerhorn, 2006) und für die Entwicklung von Führungskräften (Leader Development; Avolio, 2004; Day, 2000; Reichard & Johnson, 2011) darstellt, ist es von theoretischer und praktischer Relevanz, inwiefern die beiden selbstregulatorischen Modi (Locomotion, Assessment) mit verschiedenen Formen von Führungsverhalten (transformationale, transaktionale und Laissez-faire-Führung) in Beziehung stehen. Das Wissen, ob ein mehr handlungsorientierter (Locomotion) oder ein stärker kognitiver (kritisch-reflektierender) selbstregulatorischer Modus (Assessment) positive Beziehungen zu einem aktiven und effektiven Führungsverhalten zeigt, liefert einerseits eine wichtige Erkenntnis für die Führungsforchung und ist andererseits von zentralem Interesse für die Führungskräfteauswahl und -entwicklung.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Die selbstregulatorischen Modi: Assessment und Locomotion

Um einen näheren Einblick in die Funktionsweise der beiden selbstregulatorischen Modi (Assessment, Locomotion) gewinnen zu können, ist zunächst eine theoretisch-konzeptionelle Einordnung in zwei verwandte Ansätze der menschlichen Selbstregulation und Motivation vonnöten:

- 1) die Handlungs- und Lageorientierung (Kuhl, 1983, 1985) und
- 2) das Rubikon-Modell der Handlungsphasen (Gollwitzer, 1990; Heckhausen & Gollwitzer, 1987).

In seinem Ansatz zur Handlungs- und Lageorientierung beschreibt Kuhl (1983, 1985) sowohl eine

Selektions- als auch Realisierungsmotivation. Während sich die Selektionsmotivation auf Prozesse fokussiert, welche zur Auswahl der später resultierenden Handlung benötigt werden (Assessment), legt die Realisierungsmotivation ihren Schwerpunkt auf die Prozesse der Verhaltensausführung (Locomotion). Handlungsorientierte Personen möchten ihre Intentionen in die Tat umsetzen (Locomotion). Bei exzessivem Assessment besteht die Gefahr, dass Personen in einen Zustand der Lageorientierung verfallen. Sie bleiben in ihren Kognitionen verhaftet, da ihre Gedanken zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft kreisen. Dadurch kommen Zweifel auf und eine Person antizipiert möglicherweise nur mehr ihren eigenen Misserfolg, sollte das Risiko einer Handlung eingegangen werden. Folglich tritt keine Handlung (Locomotion) auf und die Intentionen werden nicht in die Tat umgesetzt.

Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen (Gollwitzer, 1990; Heckhausen & Gollwitzer, 1987) orientiert sich an Lewins Unterscheidung zwischen Wünschen, Zielsetzung und tatsächlicher Zielerreichung (Lewin, Dembo, Festinger, & Sears, 1944). Es ist ein typisches Prozessmodell, welches mit der kognitiven Handlungsplanung (auf Basis von Wünschen) beginnt und mit der Bewertung des Handlungsziels abschließt:

- 1) *Prädezisionale Phase*: Wünsche und Handlungsoptionen werden abgewogen (Assessment),
- 2) *Präaktionale/prädezisionale Phase*: Eine strategische Handlungsplanung wird durchgeführt (Assessment),
- 3) *Aktionale Phase*: In dieser Phase geschieht das eigentliche Handeln. Die gewählten Strategien dienen zur effektiven Zielverfolgung (Locomotion),
- 4) *Postaktionale Handlungsphase*: Das Handlungsergebnis wird kritisch bewertet (Assessment). Assessment ist stark kognitiv ausgerichtet und bezieht sich auf drei der vier Handlungsphasen. Locomotion zeigt eine konzeptionelle Übereinstimmung zur aktionalen Phase, in welcher das Risiko der eigentlichen Handlung eingegangen wird.

Assessment ist für die (strategische) Handlungsplanung, für die (beobachtende) Diskrepanzwahrnehmung zwischen dem jeweiligen Ist- und Soll-Zustand während des Zielerreichungsprozesses und für die abschließende kognitive Bewertung zuständig. Locomotion bezieht sich auf jene Aspekte der Selbstregulation, welche sich auf die unmittelbare Handlung fokussieren (Bewegung von einem Zustand zum nächsten). Locomotion bedeutet demnach, die „Wegbewegung“ von einem aktuellen Zustand. Locomotion benötigt nicht immer einen intellektuell anspruchsvollen Handlungsplan. Die Bewegung kann demnach auch ohne eine spezifische Zielausrichtung erfolgen. Durch situative Umstände kann eine Bewegung spontan bei jener Aktivität erfolgen, welche gerade zugänglich ist. Für eine Person mit hoher Locomotion-Ausprägung ist die Bewegung (z.B. die Aufgabenbewältigung) selbst das intrinsisch motivierende Element.

Higgins et al. (2003) beschreiben unterschiedliche Stereotypen von Assessment- und Locomotion-Ausprägungen:

- 1) *Geringes Assessment und hohes Locomotion*: Prototypisch hierfür wären ein einsamer Cowboy („Outlaw“) oder ein Lebenskünstler, welcher spontan und ohne ein spezifisches Ziel von einem Ort zum nächsten wandert und den Dingen ihren Lauf lässt.
- 2) *Hohes Assessment und geringes Locomotion*: Beispielhaft hierfür wären ein Philosoph oder ein Detektiv, also Personen, welche als typische Denker und Perfektionisten bezeichnet werden können.
- 3) *Hohes Assessment und hohes Locomotion*: Napoleon Bonaparte entspricht einem prototypischen Beispiel für eine hohe Assessment- und Locomotion-Ausprägung.

Die Unterschiede zwischen Personen mit hoher Assessment- versus hoher Locomotion-Ausprägung zeigen sich sogar in deren Filmpräferenz: Während Personen mit hoher Locomotion-Ausprägung Filme mit schnellen Handlungssequenzen (z.B. Actionfilme, Komödien) bevorzugen, liegt die Vorliebe für Personen mit hoher Assessment-Ausprägung in Filmen, welche tiefsinniger oder komplexer sind (z.B. Drama). Während sich Personen mit einer ausschließlich hohen Locomotion-Ausprägung weniger Gedanken über ihre Handlungsfolgen machen, reagieren Personen mit höherem Assessment sensibel auf soziale Kritik. Sie lassen sich stärker von sozialen Normen beeinflussen, sind selbstkritischer und emotional instabiler (Camacho & Higgins, 2001; Higgins, Pierro & Kruglanski, 2002).

2.3 Full Range Leadership

Das Full Range Leadership-Modell von Bass und Avolio (1995) beschreibt auf einem zweidimensionalen Kontinuum (aktiv und effektiv sowie inaktiv und ineffektiv) drei zentrale Dimensionen des Führungsverhaltens (transformationale, transaktionale und Laissez-faire-Führung). Die transformationale Führung, welche einem charismatischen Führungsansatz entspricht, repräsentiert eine sehr aktive und effektive Dimension, während die besonders passive Laissez-faire-Führung eine sehr inaktive und ineffektive Führungsdimension beschreibt.

Transformationale Führung

Die transformationale Führung setzt sich aus vier Subdimensionen zusammen (idealisierte Einfluss, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulierung und individuelle Berücksichtigung). Idealisierte Einfluss und inspirierende Motivation repräsentieren die charismatische Facette der Führungskraft. Auf Basis hoher Ideale (z.B. Innovation, Leistung, Freiheit, Gerechtigkeit) formuliert die Führungskraft eine plastische und einfach verständliche Vision, mit welcher die Geführten auf emotionaler

Ebene inspiriert werden sollen (Furtner, 2016). Die intellektuelle Stimulierung beeinflusst die kognitive Ebene der Geführten. Sie regt zum Perspektivenwechsel an, Stärken sollen genutzt und Probleme von einer anderen Sichtweise betrachtet werden. Die individuelle Berücksichtigung beeinflusst die Geführten wiederum stärker auf einer emotionalen Ebene: Die Führungskraft agiert in der Rolle des Coaches und Mentors. Sie geht spezifisch auf die individuellen Bedürfnisse der Geführten ein. Dadurch kann sich eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten entwickeln.

Transaktionale Führung

Die transaktionale Führung fokussiert sich auf kontrollierende Aspekte des Führungsverhaltens und teilt sich in drei Subdimensionen auf (Contingent Reward, aktives und passives Management by Exception). Contingent Reward (ereignis- und leistungsabhängige Belohnung) nutzt die einfache und zugleich effektive Methodik der operanten Konditionierung: Die Führungskraft vereinbart gemeinsam mit ihren Geführten Ziele, welche innerhalb eines bestimmten Zeitraums erreicht werden sollen. Die Ziele werden schriftlich fixiert und die Führungskraft kommuniziert, welche Belohnungen (z.B. Gehaltserhöhung, Bonuszahlung, Aufstiegsmöglichkeiten) die Geführten bei erfolgreicher Zielerreichung erwarten können. Die Führungskraft kontrolliert den Zielerreichungsprozess und greift nötigenfalls unterstützend ein. Aktives Management by Exception legt seinen Fokus sehr stark auf die Kontrollaktivitäten der Führungskraft. Die Führungskraft antizipiert möglich auftretende Fehler sowie Probleme und greift entsprechend frühzeitig ein. Aktives Management by Exception bietet sich bei Tätigkeiten an (z.B. Routinetätigkeiten), bei welchen die effiziente Aufgabenbearbeitung im Vordergrund steht (Furtner, 2017a). Beim passiven Management by Exception greift die Führungskraft erst dann korrektiv ein, wenn ein Fehler bereits aufgetreten ist. Die Führungskraft ist mit „Feuer löschen“ beschäftigt. Passives Management by Exception entspricht bereits einer sehr inaktiven Form von Führungsverhalten, da sich die Führungskraft für die Aufgabenbewältigung ihrer Geführten nur wenig interessiert. Gesteigert wird diese Art der Führungspassivität nur mehr durch die Laissez-faire-Führung, welche auch als Nonleadership oder Nontransactional bezeichnet wird (Furtner & Baldegger, 2016). Eine zielorientierte und effektive Fremdbeeinflussung der Geführten findet prinzipiell nicht mehr statt. Aufgrund der fehlenden Ziele, des Desinteresses bezüglich der Aufgabenbewältigung und der häufigen Abwesenheit der Führungskraft sind die Geführten auf sich alleine gestellt.

Zahlreiche Studien konnten die Grundannahmen des Full Range Leadership-Modells bezüglich des zweidimensionalen Kontinuums (aktiv und effektiv sowie inaktiv und ineffektiv) bestätigen. Die transformationale Führung und die aktivste und

effektivste Dimension der transaktionalen Führung (Contingent Reward) zeigen eine Vielzahl von positiven Auswirkungen auf verschiedene Erfolgskriterien (z.B. Arbeitsmotivation, Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit der Geführten sowie die Führungseffektivität; Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). In einer jüngeren Metaanalyse von Wang, Oh, Courtright und Colbert (2011) konnten die positiven Effekte einer aktiven und effektiven Führungskraft auf der individuellen Ebene der Geführten bestätigt werden. Im Vergleich zur aktivsten Dimension der transaktionalen Führung (Contingent Reward) zeigt die transformationale Führung besonders auf der Gruppen- und organisationalen Ebene stärkere Effekte (z.B. Teamleistung, organisationale Leistung). Hingegen weist die inaktive und ineffektive Laissez-faire-Führung eine Vielzahl von negativen Konsequenzen für die Geführten und die Organisation auf (geringe Arbeitszufriedenheit und -leistung sowie höhere Fehlzeiten und Fluktuation der Geführten; Furtner & Baldegger, 2016).

3 Hypothesen

Im vorliegenden Beitrag stellt sich die zentrale Fragestellung, inwiefern der aktive und handlungsorientierte Modus (Locomotion) sowie der kognitiv-kontrollierende Modus (Assessment) der Selbstregulation mit unterschiedlichen Arten des Führungsverhaltens (transformationale, transaktionale und Laissez-faire-Führung) in Beziehung stehen. Obwohl die bedeutsame Rolle der Selbstregulation für effektives Führungsverhalten in der Literatur betont wird (z.B. Bass & Bass, 2008; Bennis & Nanus, 1985; Boyatzis & McKee, 2005; Furtner et al., 2013; Goleman, 1998; McKee & Massimilian, 2006) und die Selbstregulation für aktives und effektives Führungsverhalten wichtig ist (z.B. charismatische Führung; Murphy, 2002), zeigen sich bislang nur wenige empirische Untersuchungen bezüglich der Beziehungen zwischen Selbstregulation und Führungsverhalten (z.B. Kruglanski, Pierro & Higgins, 2007). Beispielsweise verfügen charismatische im Vergleich zu nicht-charismatischen Führungskräften über eine höhere Selbstbewusstheit und Fähigkeit zur Selbstbeobachtung (Sosik & Dworakivsky, 1998). Die bislang einzige Studie bezüglich der Assoziationen zwischen Selbstregulation (Self-monitoring: Selbstbewertung durch die Führungskraft) und dem Full Range Leadership-Modell (Fremdbewertung durch die Geführten) zeigt ein unklares Bild (Sosik et al., 2002). Alle fünf unterschiedlichen Arten des Führungsverhaltens (transformationale Führung, Contingent Reward, aktives sowie passives Management by Exception und Laissez-faire) weisen positive Beziehungen zur Selbstbeobachtung (Self-monitoring) auf. Entgegen der Annahmen der Autoren zeigen demnach auch die passivsten Dimensionen des Führungsverhaltens (passives MBE und Laissez-faire) positive Beziehungen zur Selbstbeobachtung. Nach Sosik et al. (2002)

könnte dies darin liegen, dass Führungskräfte ihr Führungsverhalten entsprechend der jeweiligen Situation anpassen und die Geführten möglicherweise passives Management by Exception und die Laissez-faire-Führung mit einem ermächtigenden Führungsverhalten (Empowering Leadership) verwechselten (Furtner, 2017b).

In der vorliegenden empirischen Studie werden erstmals die Assoziationen zwischen den selbstregulatorischen Modi (Locomotion, Assessment) und den drei zentralen Dimensionen des Full Range Leadership-Modells (transformationale, transaktionale und Laissez-faire-Führung) überprüft.

Bezogen auf die beiden selbstregulatorischen Modi repräsentiert Locomotion den aktiven und dynamischen Modus. Im Vergleich zu Assessment steht Locomotion mit einer höheren Extraversion, positiven Emotionen, einem höheren Optimismus, einem stärkeren Selbstvertrauen und einer höheren emotionalen Stabilität in Beziehung (Hong, Tan & Chang, 2004; Kruglanski et al., 2000). Zudem ist bei Locomotion die Handlungs-, Aufgaben- und Leistungsorientierung höher ausgeprägt (Sellin, Schütz, Kruglanski & Higgins, 2003). Da sich Personen mit hoher Locomotion-Ausprägung besonders auf die eigentliche Handlung fokussieren, zeigt sich eine höhere aufgabenbezogene intrinsische Motivation (Hong et al., 2004; Kruglanski et al., 2000). Aktives und effektives Führungsverhalten (transformationale Führung) steht ebenfalls in positiver Beziehung zur Extraversion (Judge & Bono, 2000). Neben der Offenheit für Erfahrungen zählt die Extraversion zum aktiven und dynamischen Teil der menschlichen Persönlichkeit (Furtner & Baldegger, 2016). Zudem ist die intrinsische Motivation der Führungskraft eine wichtige Voraussetzung für charismatisches und transformationales Führungsverhalten (Barbuto, 2005; Shamir, House & Howell, 1993; Furtner et al., 2013). Demnach werden für Locomotion eine positive Beziehung zu aktivem und effektivem Führungsverhalten und eine negative Assoziation zu inaktivem und ineffektivem Führungsverhalten (Laissez-faire) erwartet:

Hypothese 1a: Locomotion weist positive Beziehungen zu aktivem und effektivem Führungsverhalten (transformationale Führung) und negative Assoziationen zur passiven Führung (Laissez-faire) auf.

Assessment entspricht den vergleichenden, beobachtenden und bewertenden Aspekten der Selbstregulation (Furtner, 2012). Es ist in seiner „Natur“ stark kognitiv und rational ausgerichtet (Kruglanski et al., 2000). Da bei der transaktionalen Führung der beobachtende und kontrollierende Aspekt eine bedeutsame Rolle einnimmt, wird erwartet, dass Assessment in positiver Beziehung zur kontrollierenden transaktionalen Führung steht (Furtner, 2017a).

Hypothese 1b: Assessment weist positive Beziehungen zur transaktionalen Führung auf.

4 Methoden

4.1 Versuchsteilnehmer

Eine Stichprobe von $N = 374$ Führungskräften (192 Männer: 51,3%, 182 Frauen: 48,7%; mittleres Alter = 41,04 Jahre, $SD = 11,75$, Range: 19–66 Jahre) wurde schriftlich mittels Paper-Pencil-Selbstauskünften befragt. Die Versuchsteilnehmer verfügten über genügend Führungserfahrung (1-3 Jahre: 37,4%; 3-5 Jahre: 13,2%; 5-10 Jahre: 17,6%; mehr als 10 Jahre: 31,8%) und Berufserfahrung (1-3 Jahre: 8,1%; 3-5 Jahre: 13,2%; 5-10 Jahre: 11,6%; mehr als 10 Jahre: 67,1%). Ein Großteil der Führungskräfte war für bis zu 15 Geführte verantwortlich (1-5 Geführte: 30,5%; 5-15 Geführte: 39%; 15-50 Geführte: 11,9%; 50-100 Geführte: 5,1%; mehr als 100 Geführte: 11,9%). Die Führungskräfte waren in verschiedenen Branchen (Wirtschaft/Finanz: 16,2%; Dienstleistung/Handel: 28,8%; Gesundheit: 12,1%; Bildung/Beratung: 20,1%; Industrie/Handwerk: 18,6%; Gastronomie: 3,6%) und in unterschiedlich großen Organisationen (gemessen an der Mitarbeiterzahl) (1-5: 14,3%; 6-15: 14,6%; 16-200: 35,8%; 201-1999: 23,5%; > 2000: 11,9%) tätig. Als Anreiz für die Teilnahme wurde allen Versuchsteilnehmern ein umfangreiches Feedback angeboten.

4.2 Messungen

Selbstregulation

Die Selbstregulation wurde mit der deutschsprachigen Version des Locomotion-Assessment-Fragebogens (LAF) erhoben (Sellin et al., 2003). Im Vergleich zur englischsprachigen Originalskala (24 Items) von Kruglanski et al. (2000) beinhaltet die deutsche Version 22 Items. Die Beantwortung erfolgt auf einer sechsstufigen Likert-Skala (von 1 = „lehne stark ab“ bis 6 = „stimme stark zu“). Der Fragebogen beinhaltet insgesamt zwei zentrale Dimensionen:

- 1) Locomotion (z.B. „Es macht mir mehr Spaß, aktiv zu handeln als nur zuzuschauen und zu beobachten“; „Ich bin ein Tatmenschen“) und
- 2) Assessment (z.B. „Ich bin selbstkritisch und befangen in Bezug auf das, was ich sage“; „Ich verbringe viel Zeit mit der „Bestandsaufnahme“ meiner positiven und negativen Merkmale“).

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Die transformationale Führung, transaktionale Führung und Laissez-faire-Führung wurden mit der Deutschen Version des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Leader Form 5x-Short; Deutsche Validierung: Felfe, 2006, ursprünglich von Bass & Avolio, 1995) erhoben. Die 36 Items wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala beantwortet (von 1 = „nie“ bis 5 = „sehr oft/immer“). Die transformationale Führung beinhaltet fünf Subdimensionen (jeweils 4 Items): Idealisierter Einfluss (zugeschrieben)

(z.B. „Ich bin jemand, bei dem die Mitarbeiter stolz sind, mit ihm/ihr zu tun zu haben“), idealisierter Einfluss (verhaltensbezogen) (z.B. „Ich mache den Mitarbeitern klar, wie wichtig es ist, sich 100-prozentig für eine Sache einzusetzen“), inspirierende Motivation (z.B. „Ich spreche mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll“), intellektuelle Stimulierung (z.B. „Ich schlage neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können“) und individuelle Berücksichtigung (z.B. „Ich berücksichtige die Individualität jedes einzelnen Mitarbeiters und behandle ihn nicht nur als irgendeinen unter vielen“). Die transaktionale Führung beinhaltet insgesamt drei Subdimensionen (mit jeweils vier Items): Contingent Reward (z.B. „Ich spreche klar aus, was man erwarten kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht worden sind“), aktives Management by Exception (z.B. „Ich kümmere mich in erster Linie um Fehler und Beschwerden“) und passives Management by Exception (z.B. „Ich beginne mich erst um Probleme zu kümmern, wenn sie wirklich ernst geworden sind“). Die Laissez-faire-Führung beinhaltet ebenfalls vier Items (z.B. „Ich bin nie da, wenn ich gebraucht werde“).

4.3 Statistische Analysen

Zur Überprüfung der Beziehungen zwischen den selbstregulatorischen Modi (Assessment, Locomotion) und dem Full Range Leadership-Modell wurden unterschiedliche datenanalytische Strategien verwendet. Erstens wurden Produktmomentkorrelationskoeffizienten nach Pearson berechnet, um ein generelles Muster der linearen Beziehungen zwischen allen Variablen zu erhalten. Zweitens wurde die relative Bedeutsamkeit der beiden selbstregulatorischen Modi (Assessment, Locomotion) zur Vorhersage der transformationalen, transaktionalen und Laissez-faire-Führung überprüft. Diesbezüglich wurden hierarchische multiple lineare Regressionsanalysen (unter Kontrolle von Geschlecht, Alter und Führungserfahrung) berechnet.

5 Ergebnisse

Hypothese 1a, b: Assoziationen zwischen Selbstregulation und dem Führungsverhalten

Die Korrelationen zwischen den selbstregulatorischen Modi und dem Führungsverhalten sind in Tabelle 1 ersichtlich. Locomotion zeigt die stärksten positiven Beziehungen zur transformationalen Führung ($r = .43, p < .001$) und deren Subdimensionen ($r_s = .31$ bis $.39, ps < .001$). Assessment weist hingegen keine bedeutsame Korrelation zur transformationalen Führung ($r = .08, p > .05$) auf. Die Beziehungen zwischen den selbstregulatorischen Modi und der transaktionalen Führung zeigen ein differenziertes Muster: Während die transaktionale Führung signifikant positive Korrelationen zu beiden selbstregulatorischen Modi (Assessment und Locomotion) aufweist ($r_s = .19$ bis $.20, ps < .001$), weisen die Subdimensionen ein unterschiedliches Beziehungsmuster auf: Contingent Reward zeigt eine bedeutsame positive Beziehung zu Locomotion ($r = .36, p < .001$), wobei aktives Management by Exception stärkere Beziehungen zu Assessment ($r = .25, p < .001$) aufweist. Locomotion steht in negativer Beziehung zu passivem Management by Exception ($r = -.12, p < .05$) und zur Laissez-faire-Führung ($r = -.34, p < .001$).

Zusätzlich wurde erhoben, welche selbstregulatorischen Modi (Assessment, Locomotion) den größten Beitrag zur Vorhersage des Führungsverhaltens (transformationale, transaktionale und Laissez-faire-Führung) liefern. Hierfür wurden hierarchische multiple lineare Regressionsanalysen berechnet. In Block 1 wurden Geschlecht, Alter und Führungserfahrung kontrolliert und in Block 2 wurden die selbstregulatorischen Modi (Assessment, Locomotion) als Prädiktoren eingesetzt. Die Kriteriumsvariablen waren jeweils die transformationale, transaktionale oder Laissez-faire-Führung. Wie in Tabelle 2 ersichtlich, zeigt sich keine Multikollinearität hinsichtlich der Variablen. Der Varianzinflationsfaktor (VIF) befindet sich in einem Bereich von 1.04 bis 1.93. VIFs unterhalb von 5.00 (Menard, 1995)

Skalen	M	SD	Locomotion	Assessment
Transformationale Führung				
Idealisierter Einfluss (zugeschrieben)	3.68	0.53	.38***	.02
Idealisierter Einfluss (verhaltensbezogen)	3.86	0.62	.33***	.08
Inspirierende Motivation	3.82	0.64	.39***	.01
Intellektuelle Stimulierung	3.77	0.56	.35***	.13*
Individuelle Berücksichtigung	3.76	0.65	.31***	.07
Transaktionale Führung				
Contingent Reward	3.76	0.71	.36***	.10*
Aktives Management by Exception	3.06	0.69	.12*	.25***
Passives Management by Exception	2.78	0.59	-.12*	.06
Laissez-faire-Führung				
M	—	—	4.35	3.73
SD	—	—	0.62	0.72

Tabelle 1
Korrelationen zwischen Selbstregulation (Locomotion, Assessment), der transformationalen Führung, der transaktionalen Führung und der Laissez-faire Führung

Anmerkungen: N = 374, *** p < .001, ** p < .01, * p < .05

Tabelle 2

Standardisierte Regressionsgewichte zur Vorhersage der transformationalen, transaktionalen und Laissez-faire-Führung mittels Selbstregulation (Locomotion, Assessment)

Motive (Subfacetten)	Transformationale Führung		Transaktionale Führung		Laissez-faire-Führung		Kollinearitätsstatistik
	β	p	β	p	β	p	
Geschlecht	.07	.168	-.04	.511	-.09	.080	1.06
Alter	-.04	.492	-.09	.232	-.05	.455	1.86
Führungserfahrung	.31***	.000	.20**	.005	-.15*	.030	1.93
Locomotion	.40***	.000	.18**	.001	-.34***	.000	1.06
Assessment	.04	.349	.16**	.003	.00	.974	1.04

Anmerkungen: N = 374. VIF = Varianzinflationsfaktor; Hierarchische multiple lineare Regressionsanalysen wurden berechnet (Block 1: Geschlecht, Alter, Führungserfahrung; Block 2: Locomotion, Assessment). Die standardisierten Beta-Regressionskoeffizienten werden abgebildet (Block 2). *** p < .001, ** p < .01, * p < .05.

oder sogar 10.00 (Neter, Wasserman & Kutner, 1985) stellen kein substanzielles Problem hinsichtlich der Multikollinearität dar.

Zur Vorhersage der transformationalen Führung klären die selbstregulatorischen Modi – über Geschlecht, Alter und Führungserfahrung hinweg – 16% an inkrementeller Varianz auf ($\Delta F = 36.44$, $p < .001$) (siehe Tabelle 2, erste Spalte „Transformationale Führung“). Die spezifische Analyse der standardisierten Regressionsgewichte zeigt, dass Locomotion ($\beta = .40$, $p < .001$) den größten inkrementellen Beitrag zur Varianzaufklärung liefert. Zur Vorhersage der transaktionalen Führung klären die selbstregulatorischen Modi – über Geschlecht, Alter und Führungserfahrung hinweg – 6% an inkrementeller Varianz auf ($\Delta F = 11.03$, $p < .001$) (siehe Tabelle 2, zweite Spalte „Transaktionale Führung“). Im Vergleich zu Assessment ($\beta = .16$, $p < .01$) liefert Locomotion ($\beta = .18$, $p < .01$) den etwas größeren inkrementellen Beitrag zur Varianzaufklärung. Zur Vorhersage der Laissez-faire-Führung klären die selbstregulatorischen Modi – über Geschlecht, Alter und Führungserfahrung hinweg – 11% an inkrementeller Varianz auf ($\Delta F = 21.42$, $p < .001$) (siehe Tabelle 2, dritte Spalte „Laissez-faire-Führung“). Die spezifische Analyse der standardisierten Regressionsgewichte lässt belegen, dass Locomotion ($\beta = -.34$, $p < .001$) den größten inkrementellen Beitrag zur Varianzaufklärung liefert.

6 Diskussion

In der vorliegenden Studie wurden die Beziehungen zwischen der Selbstregulation (Assessment, Locomotion) und dem Führungsverhalten (transformationale, transaktionale und Laissez-faire-Führung) überprüft. Die Ergebnisse bestätigen die Hypothese 1a, dass Locomotion die stärkste positive Beziehung zur transformationalen Führung und eine bedeutsame negative Assoziation zur Laissez-faire-Führung aufweist. Assessment zeigt keine Relationen zur transformationalen und Laissez-faire-Führung. Hypothese 1b konnte ebenfalls bestätigt werden, da Assessment eine signifikante Beziehung zur transaktionalen Führung aufweist. Sowohl Assessment als auch Locomotion zeigen positive Assoziationen zur transaktionalen Führung. Bei näherer Betrachtung der Subdimensionen zeigt sich jedoch, dass die aktivste und effektivste Dimension

der transaktionalen Führung (Contingent Reward) die stärkste positive Beziehung zu Locomotion aufweist, während aktives Management by Exception die stärkste positive Assoziation zu Assessment zeigt.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie unterstützen die Annahme, dass Selbstregulation eine wichtige Basis für Führung sein kann (Furtner et al., 2013) und der jeweilige selbstregulatorische Modus möglicherweise Einfluss auf das Führungsverhalten ausübt. Führungskräfte mit hoher Locomotion-Ausprägung sind getrieben von der Handlung. Sie möchten Ziele und spontan sich ergebende Möglichkeiten so rasch wie möglich in die Tat umsetzen. Bei der Zielerreichung selbst fühlen sie sich unbehaglich, da die Bewegung aufhört und das Ziel erreicht ist. Dadurch suchen sie sich rasch wieder neue Ziele und Möglichkeiten auf, damit sie wiederum in den Handlungsprozess eintreten können. Locomotion steht in enger Beziehung zur aufgabenbezogenen intrinsischen Motivation (Kruglanski & Higgins, 2006; Pierro et al. 2006). Intrinsisch motivierte Führungskräfte werden von ihren Geführten als charismatisch wahrgenommen (Barbuto, 2005, Furtner & Baldegger, 2016; Furtner et al., 2013, 2015; Shamir et al., 1993). Demnach ist es nicht überraschend, dass Locomotion, welches als sehr aktiver Modus der Selbstregulation betrachtet werden kann, mit den aktivsten und effektivsten Dimensionen des Führungsverhaltens in Verbindung steht. Transformationale Führungskräfte sind Händler der Hoffnung. Mittels ihrer Visionen zeichnen sie ein optimistisches Bild der Zukunft und inspirieren zugleich ihre Geführten (Furtner, 2016). Locomotion steht mit sehr positiven Emotionen und Optimismus in Verbindung (Kruglanski et al., 2000). Demnach kann sich eine hohe Locomotion-Ausprägung der Führungskraft positiv auf die charismatischen Facetten der transformationalen Führung auswirken. Zudem weist die besonders inaktive und ineffektive Laissez-faire-Führung eine negative Beziehung zu Locomotion auf. Führungskräfte mit einer hohen Locomotion-Ausprägung stehen nicht nur mit der aufgabenbezogenen intrinsischen Motivation, sondern auch mit erhöhten Flow-Zuständen in Verbindung (Pierro, Kruglanski & Higgins, 2006). Da Führungskräfte mit einer hohen Locomotion-Ausprägung die Tendenz zeigen, sich durch die jeweilige Tätigkeit absorbieren zu lassen und vollkommen darin aufzugehen, befinden sie

sich in einem hochkonzentrierten und reflexionsfreien Zustand. Dadurch können Höchstleistungen erbracht und zugleich die Führungseffektivität erhöht werden (Furtner & Baldegger, 2016). Ein proaktiver Organismus ist Grundvoraussetzung für intrinsisch motivierte Zustände und für vermehrte Flow-Zustände. Folglich zeigen Führungskräfte mit hohen Locomotion-Ausprägungen aktives Engagement bei Tätigkeiten, welche ihr Interesse erwecken. Dieses Engagement wirkt sich nicht nur auf eine Aufgabe, sondern auf eine Vielzahl von Tätigkeiten aus (Deci & Ryan, 2000). Die aktivste und effektivste Dimension der transaktionalen Führung (Contingent Reward) zeigt ebenfalls moderat-positive Beziehungen zu Locomotion. Obwohl bei Contingent Reward zunächst die gemeinsame Zielvereinbarung zwischen Führungskraft und Geführten im Vordergrund steht und spezifische Belohnungen bei erfolgter Zielerreichung in Aussicht gestellt werden, begleitet und unterstützt die Führungskraft ihre Geführten während des Zielerreichungsprozesses. Hierfür benötigt die Führungskraft ein gewisses Ausmaß an Locomotion, da sie eine aktive Führungsrolle im Rahmen des Zielerreichungsprozesses einnimmt (Kruglanski, Orehhek, Higgins, Pierro & Shalev, 2010).

Der stärker kognitiv ausgerichtete und beobachtende selbstregulatorische Modus Assessment nimmt bezüglich der aktivsten (transformationale Führung) und inaktivsten Führungsdimensionen (Laissez-faire-Führung) eine relativ unbedeutende Rolle ein. Bezogen auf die transaktionale Führung zeigt Assessment die stärksten Beziehungen zum aktiven Management by Exception. Wie keine andere Dimension des Full Range Leadership-Modells fokussiert sich aktives Management by Exception auf die kontrollierenden und beobachtenden Aspekte einer Führungskraft (Furtner, 2017a). Führungskräfte mit hohen Assessment-Ausprägungen sind sehr kritisch gegenüber sich selbst und bezüglich der Leistungen ihrer Geführten. Sie bevorzugen eine sichere und kontrollierende Führungsvariante und antizipieren auf kognitiver Ebene mögliche Fehler und Probleme, welche auftreten könnten. Dadurch nutzen Führungskräfte ihre selbstregulatorische Stärke, nämlich jene der Beobachtung und Kontrolle (Assessment) und setzen diese aktiv in Form eines aktiven Management by Exception um. Nach der klassischen Selbstregulations- und Kontrolltheorie entspricht Assessment der vergleichenden Beobachtungskomponente (Komparator) zwischen aktuellem Ist- und zukünftigem Soll-Zustand (Carver & Scheier, 1981, 1998). Dadurch erhält eine Person Rückmeldung, wie gut sie eine Aufgabe bewältigt. Beim aktiven Management by Exception beobachtet und kontrolliert die Führungskraft die Geführten und gibt ihnen entsprechend frühzeitig Rückmeldung, damit die Aufgaben angemessen und effizient erledigt werden können. Die passive Form von Management by Exception, bei welcher Führungskräfte erst eingreifen, wenn bestimmte Probleme und Fehler bereits aufgetreten sind, zeigt

keine Beziehungen zu Assessment, jedoch bereits gering negative Assoziationen zu Locomotion.

Auf Basis der Ergebnisse sollte nicht gefolgert werden, dass Assessment oder Locomotion allein ausreichend für ein effektives Führungsverhalten sind. Idealerweise verfügt eine Führungskraft sowohl über eine hohe Assessment- als auch eine hohe Locomotion-Ausprägung (Furtner, 2012). Dadurch kann sie ihr Führungsverhalten flexibel an verschiedene Situationen anpassen (Furtner, 2017a). Somit kann die Führungskraft in einem ersten Schritt die strategische Handlungsplanung durchführen, sich Ziele setzen (Assessment) und diese dann in einem zweiten Schritt unmittelbar in die Tat umsetzen (Locomotion). In Anlehnung an das Rubikon-Modell der Handlungsphasen zeigt sich die Kunst im Umgang mit den beiden selbstregulatorischen Modi darin, dass eine Führungskraft lernt, die kognitive Ebene nach einer ausreichenden strategischen Handlungsplanung (Assessment) weitgehend „loszulassen“ und das Risiko einer Handlung einzugehen (Locomotion). Das heißt, die Führungskraft tritt aktiv in den Handlungsprozess ein, arbeitet hochkonzentriert und versucht, intensive Reflexionsphasen bis zur Zielerreichung zu unterlassen. Nur dadurch können sich intrinsisch motivierte und Flow-Zustände einstellen (Kruglanski et al., 2010; Rheinberg, 2010). Bei intensiven Reflexionsphasen, welche während eines Zielerreichungsprozesses auftreten können, besteht die Gefahr, dass eine vermehrte kognitive Beschäftigung zu einer (selbst-)kritischen Betrachtungsweise führt. Dadurch könnte eine Führungskraft ihr gesetztes Ziel oder den Zielerreichungsprozess anzweifeln und möglicherweise nach anderen Handlungs- und Zielaalternativen suchen. Schließlich würde das ursprünglich gesetzte Ziel nicht mehr weiterverfolgt werden.

6.1 Implikationen, Limitationen und Ausblick

Die vorliegende Studie konnte die angenommenen positiven Assoziationen zwischen dem selbstregulatorischen Modus Locomotion und der transaktionalen Führung bestätigen und zugleich zeigten sich negative Beziehungen zwischen Locomotion und der Laissez-faire-Führung. Im Full Range Leadership-Modell wird die transformationale Führung als die aktivste und die Laissez-faire-Führung als die inaktivste Dimension beschrieben. Zudem weist Contingent Reward (als aktivste und effektivste Dimension der transaktionalen Führung) bedeutsame Beziehungen zu Locomotion auf. Demnach steht Locomotion mit einem hohen Aktivitätsgrad der Führungskraft in Verbindung. Assessment zeigt stärkere Beziehungen zur transaktionalen Führung, insbesondere zum kontrollierenden Führungsverhalten des aktiven Management by Exception. Eine Führungskraft, welche damit beschäftigt ist, ihre Geführten zu beobachten, zu kontrollieren und möglich auftretende Probleme und Fehler zu anti-

zipieren, benötigt möglicherweise hohe selbstregulatorische Assessment-Fähigkeiten.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie sind von theoretischem und praktischem Interesse, da belegt werden konnte, dass sich eine ausgeprägte Handlungsorientierung der Führungskraft positiv auf aktives Führungsverhalten und demnach auf die Führungseffektivität auswirken kann. Zudem zeigen die Ergebnisse, dass typische Manager, welche gerne planen, entscheiden, organisieren und kontrollieren stärker mit Assessment in Verbindung stehen und möglicherweise das transaktionale Führungsverhalten des aktiven Management by Exception bevorzugen (Furtner, 2017a). Praktische Implikationen zeigen sich dahingehend, dass in der Personal- und Führungskräfteauswahl der Aspekt der Selbstregulation stärker berücksichtigt werden sollte und sich die Personalentwicklung an dem jeweilig vorherrschenden selbstregulatorischen Modus einer Führungskraft orientiert und diese Erkenntnis entsprechend in Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen integrieren kann.

Eine zentrale Limitation der vorliegenden Studie zeigt sich darin, dass ein querschnittliches Design auf Basis von Selbstberichten der Führungskräfte zur Überprüfung der Beziehungen zwischen der Selbstregulation (Assessment, Locomotion) und dem Führungsverhalten herangezogen wurde. Zukünftige Studien sollten die Einflüsse der Selbstregulation auf das Führungsverhalten in einem experimentellen oder längsschnittlichen Design überprüfen, um mögliche kausale Rückschlüsse ziehen zu können. Zudem sollten externe Erfolgskriterien (z.B. Führungseffektivität, Teamleistung) hinsichtlich der Beziehungen zwischen Selbstregulation und Führungsverhalten im Rahmen von Fremdbewertungen durch die Geführten erhoben werden. Ferner könnte die Ausprägung der selbstregulatorischen Modi der Geführten berücksichtigt werden. Benjamin und Flynn (2006) konnten beispielsweise belegen, dass transformationale Führungskräfte effektiver sind, wenn die Geführten über eine hohe Locomotion-Ausprägung verfügen. Zukünftige Studien könnten zudem Kontextvariablen (z.B. Selbstwirksamkeit, situative Einflussgrößen) berücksichtigen, welche die Beziehungen zwischen der Selbstregulation und dem Führungsverhalten moderieren.

6.2 Konklusion

In der vorliegenden Studie wurden erstmals die Beziehungen zwischen der Selbstregulation (Assessment, Locomotion) und unterschiedlichen Arten des Führungsverhaltens (transformationale, transaktionale und Laissez-faire-Führung) überprüft. Der handlungsorientierte selbstregulatorische Modus Locomotion zeigt positive Beziehungen zu den aktivsten und effektivsten Führungsdimensionen (transformationale Führung, Contingent Reward) und eine negative Assoziation zur inaktivsten Dimension (Laissez-faire) des Full Range Leader-

ship-Ansatzes. Der stärker kognitiv ausgerichtete selbstregulatorische Modus Assessment weist eine positive Beziehung zum aktiven Management by Exception der transaktionalen Führung auf. Zusammengefasst zeigt Selbstregulation bedeutsame Beziehungen zu unterschiedlichen Arten des Führungsverhaltens und sollte sowohl in zukünftigen Studien als auch in der Praxis stärker als potenzielle Einflussgröße für Leadership berücksichtigt werden.

Literatur

- Avolio, B. J. (2004). Examining the full range model of leadership: looking back to transform forward. In: D. V. Day, S. J. Zaccaro, & S. M. Halpin (Eds.), *Leader development for transforming organizations: grow leaders for tomorrow* (pp. 71-98). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 26-40.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: technical report*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Benjamin, L. & Flynn, F. J. (2006). Leadership style and regulatory mode: value from fit? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 216-230.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Boyatzis, R. & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Camacho, J. & Higgins, E. T. (2001). *Feelings of guilt and shame for past moral transgressions as a function of locomotion and assessment*. Unpublished Manuscript, Columbia University.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (1981). *Attention and self-regulation: a control theory approach to human behavior*. New York: Springer.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: a review in context. *The Leadership Quarterly*, 15, 857-880.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Felfe, J. (2006). Validierung einer deutschen Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ

- Form 5 x Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 61-78.
- Furtner, M. (2012). *Self-Leadership: Assoziationen zwischen Self-Leadership, Selbstregulation, Motivation und Leadership*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Furtner, M. (2016). *Effektivität der transformationalen Führung: Helden, Visionen und Charisma*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Furtner, M. (2017a). *Dynamische Mitarbeiterführung: Achtsam und flexibel Führungssituationen meistern*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Furtner, M. (2017b). *Empowering Leadership: Mit selbst-verantwortlichen Mitarbeitern zu Innovation und Spitzenleistungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Furtner, M. & Baldegger, U. (2016). *Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Furtner, M. R., Baldegger, U. & Rauthmann, J. F. (2013). Leading yourself and leading others: linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 436-449.
- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F. & Sachse, P. (2015). Unique self-leadership: a bifactor model approach. *Leadership*, 11, 105-125.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 93. Business insights essentials. http://c.ymcdn.com/sites/aect.site-ym.com/resource/dynamic/forums/20130118_183018_26306.pdf (5 March, 2014).
- Gollwitzer, P. M. (1990). Action phases and mind-sets. In: E. T. Higgins & R. M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of motivation and cognition: foundations of social behavior* (pp. 53-92). New York: Guilford.
- Heckhausen, H. & Gollwitzer, P. M. (1987). Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. *Motivation and Emotion*, 11, 101-120.
- Higgins, E. T., Kruglanski, A. W. & Pierro, A. (2003). Regulatory mode: Locomotion and assessment as distinct orientations. In: M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 35, pp. 293-344). New York: Academic Press.
- Higgins, E. T., Pierro, A. & Kruglanski, A. W. (2002). Cross-cultural validation of the psychological distinction between locomotion and assessment modes. Unpublished manuscripts, Columbia University.
- Hong, R. Y., Tan, M. S. & Chang, W. C. (2004). Locomotion and assessment: self-regulation and subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 37, 325-332.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional Leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Kruglanski, A. W. & Higgins, E. T. (2006). Regulatory mode and the joys of doing: effects of 'locomotion' and 'assessment' on intrinsic and extrinsic task-motivation. *European Journal of Personality*, 20, 355-375.
- Kruglanski, A. W., Thompson, E. P., Higgins, E. T., Atash, M. N., Pierro, A., Shaw, J. Y. & Spiegel, S. (2000). To "do the right thing" or to "just do it": locomotion and assessment as distinct self-regulatory imperatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 793-815.
- Kuhl, J. (1983). *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle*. Berlin: Springer.
- Kuhl, J. (1985). Volitional mediation of cognition-behavior consistency: self-regulatory processes and action versus state orientation. In: J. Kuhl & J. Beckman (Eds.), *Action control: from cognition to behavior* (pp. 101-128). Berlin: Springer.
- Kruglanski, A. W., Orehek, E., Higgins, E. T., Pierro, A. & Shalev, I. (2010). Modes of self-regulation: Assessment and locomotion as independent determinants in goal pursuit. In: R. H. Hoyle (Ed.), *Handbook of personality and self-regulation* (pp. 375-402). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Kruglanski, A. W., Pierro, A. & Higgins, E. T. (2007). Regulatory mode and preferred leadership styles: how fit increases job satisfaction. *Basic and Applied Social Psychology*, 29, 137-149.
- Lewin, K., Dembo, T., Festinger, L. & Sears, P. S. (1944). Level of aspiration. In: J. McHung (Ed.), *Personality and the behavior disorders* (pp. 333-378). New York: Ronald Press.
- Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M. & Hall, R. J. (2010). Self-regulation at work. *Annual Review of Psychology*, 61, 543-568.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7, 265-284.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1991). Superleadership: beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 18-35.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: the inner experience*. New York: Irvington.
- McKee, A. & Massimilian, D. (2006). Resonant leadership: a new kind of leadership for the digital age. *Journal of Business Strategy*, 27, 45-49.
- Menard, S. (1995). *Applied logistic regression analysis: Sage university series on quantitative applications in the social sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Murphy, S. E. (2002). Leader self-regulation: The role of self-efficacy and multiple intelligences. In: R. Riggio, S. Murphy & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 163-186). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Neter, J., Wasserman, W. & Kutner, M. H. (1989). *Applied linear regression models*. Homewood, IL: Irwin.
- Pierro, A., Kruglanski, A. W. & Higgins, E. T. (2006). Regulatory mode and the joys of doing: effects of 'locomotion' and 'assessment' on intrinsic and extrinsic task-motivation. *European Journal of Personality*, 20, 355-375.
- Reichard, R. J. & Johnson, S. K. (2011). Leader self-development as organizational strategy. *The Leadership Quarterly*, 22, 33-42.

- Rheinberg, F. (2010). Intrinsische Motivation und Flow-Erleben. In: J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 365-388). Berlin: Springer.
- Sellin, I., Schütz, A., Kruglanski, A. W. & Higgins, E. T. (2003). *Erfassung von Dimensionen der Selbstregulation. Der Locomotion-Assessment-Fragebogen (L-A-F)*. Forschungsbericht, TU Chemnitz.
- Shallice, T & Burgess, P. (1993). Supervisory control of action and thought selection. In: A. Baddeley & L. Weiskrantz (Eds.), *Attention: selection, awareness, and control* (pp. 171-187). Oxford: Oxford University Press.
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Sosik, J. J. & Dworakivsky, A. C. (1998). Self-concept based aspects of the charismatic leader: more than meets the eye. *The Leadership Quarterly*, 9, 503-526.
- Sosik, J. J., Potosky, D. & Jung, D. I. (2002). Adaptive self-regulation: meeting others' expectations of leadership and performance. *The Journal of Social Psychology*, 142, 211-232.
- Tangney, J. P., Baumeister, R. F. & Boone, A. L. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. *Journal of Personality*, 72, 271-322.
- Taylor-Bianco, A. & Schermerhorn, J. (2006). Self-regulation, strategic leadership and paradox in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 19, 457-470.
- Wang, G., Oh, O.-S., Courtright, S. H. & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, 36, 223-270.



Prof. Dr. Marco Furtner

Institut für Psychologie
Universität Innsbruck
Innrain 52
A-6020 Innsbruck
marco.furtner@uibk.ac.at