

SELF-LEADERSHIP-TRAINING – WIRKSAMKEITSPRÜFUNG MIT QUALITATIV- QUANTITATIVER METHODENKOMBINATION

Self-Leadership bezieht sich auf selbstbeeinflussende Strategien zur Steigerung der persönlichen Effektivität, welche erlernbar sind (vgl. Müller, 2004). Im Rahmen von Trainingsinterventionen wurden Self-Leadership-Kompetenzen bislang kaum empirisch überprüft (Müller & Wiese, 2010; Neck & Manz, 1996; Stewart, Carson & Cardy, 1996). Unter Einbeziehung einer Kontrollgruppe nahmen an der vorliegenden Self-Leadership-Trainingsintervention 58 Versuchspersonen teil. Die Resultate bestätigen auf quantitativer Ebene einen signifikanten Trainingseffekt bezüglich Self-Leadership (global), Selbsterinnerung, Natürlicher Belohnungsstrategien und Konstruktiver Gedankenmusterstrategien. Auf qualitativer Analyseebene konnte zudem gezeigt werden, dass diese Self-Leadership-Strategien für wichtig gehalten und von den TrainingsteilnehmerInnen häufig bei der Zielverfolgung angewandt werden. Die Ergebnisse werden hinsichtlich ihrer theoretischen und praktischen Bedeutsamkeit diskutiert.

Schlüsselwörter: Self-Leadership, Training, Qualitativ-quantitative Analyse

Self-leadership Training

The concept of self-leadership deals with self-influencing strategies for the enhancement of personal effectiveness which can be acquired (Müller, 2004). However, self-leadership competencies have thus far not been empirically studied in training intervention programs (Müller & Wiese, 2010; Neck & Manz, 1996; Stewart, Carson, & Cardy, 1996). We conducted an intervention study with a control and training group (N = 58) and found a significant training effect concerning global self-leadership competencies as well as specific aspects (self-cueing, natural reward strategies, constructive thought patterns). These dimen-

sions were also perceived as most important and were most frequently used by the participants. Findings are discussed regarding their theoretical and practical implications.

Key words: self-leadership, training, qualitative study, quantitative study

1. EINLEITUNG

Aufgrund der steigenden Herausforderungen für Organisationen in einer sich schnell verändernden Umwelt gewinnt Self-Leadership zunehmend an Bedeutung. Autonomie und Selbstbestimmung nehmen in Unternehmen tendenziell zu (Wood, Stride, Wall & Clegg, 2004). Sowohl auf der Ebene des Individuums (z.B. Selbstorganisation der Arbeitsprozesse), auf der Gruppenebene (beispielsweise selbstgemanagte Teams, geteilte Führung) und auf der Ebene der Organisation (z.B. flache Hierarchien, leistungsorientierte Organisationskultur) zeigt sich die Notwendigkeit, dass Individuen über ausgeprägte Self-Leadership-Fähigkeiten verfügen müssen. Self-Leadership ist eine erlernbare und kompetenzbasierte Fähigkeit, welche bislang kaum empirisch überprüft wurde (vgl. Furtner & Rauthmann, 2010; Furtner, Rauthmann, & Sachse, 2010; Müller, 2004). In der Literatur werden lediglich zwei Self-Leadership-Trainingsstudien beschrieben, welche jedoch zum Teil unbefriedigende Ergebnisse aufweisen. Während Neck und Manz (1996) mit den *Konstruktiven Gedankenmusterstrategien (Thought Self-Leadership)* lediglich eine der drei Self-Leadership-Strategien berücksichtigt hatten, wies eine weitere Untersuchung von Stewart et al. (1996) keinen signifikanten Haupteffekt hinsichtlich der Self-Leadership-Trainingsintervention nach. Müller und Wiese (2010) postulieren, dass gene-

rell ein Mangel an fundierten und umfassenden Self-Leadership-Trainingsinterventionen herrscht. Im Vergleich zu den bisherigen Self-Leadership-Trainingsstudien werden in der vorliegenden Studie (a) die vollständigen Self-Leadership-Strategien (*Verhaltensfokussierte Strategien, Natürliche Belohnungsstrategien und Konstruktive Gedankenmusterstrategien*) in das Training integriert, (b) persönlich relevante Ziele der TrainingsteilnehmerInnen berücksichtigt und (c) zur umfassenden Analyse sowohl quantitative als auch qualitative Methoden verwendet.

2. THEORETISCHER HINTERGRUND

2.1 Self-Leadership

Self-Leadership stellt eine Weiterentwicklung des verhaltensbezogenen Selbstmanagement-Ansatzes dar (Manz & Sims, 1980; Manz, 1986) und wird definiert als „the process of influencing oneself“ (Neck & Manz, 2010, S. 4). Self-Leadership berücksichtigt verhaltensfokussierte Strategien, kontrollierende und selbstregulatorische Komponenten sowie Motivationsaspekte (vgl. Deci & Ryan, 1985). Die eigenen Gedanken und das persönliche Verhalten werden auf die Erreichung von (intrinsisch) festgelegten Zielen ausgerichtet. Houghton und Neck (2002) unterscheiden drei primäre Strategiedimensionen: (1) *Verhaltensfokussierte Strategien* (Substrategien: Selbstzielsetzung, Selbstbelohnung, Selbstbestrafung, Selbstbeobachtung, Selbsterinnerung), (2) *Natürliche Belohnungsstrategien* (= intrinsische Motivation) und (3) *Konstruktive Gedankenmusterstrategien* (Substrategien: Erfolgreiche Leistungen imaginieren, Selbstgespräch, Überzeugungen und Sichtweisen bewerten). Bei den verhaltensfokussierten Strategien wird die Aufmerksamkeit auf das eigene Verhalten gelegt. Werden Diskrepanzen zwischen einem aktuellen Zustand (= Ist-Zustand) und einem bestimmten Ziel beziehungsweise Standard (= Soll-Zustand) wahrgenommen, dann wird versucht, diese mit selbstregulatorischen Strategien zu reduzieren. Durch Selbstbeobachtung erfolgt die Wahrnehmung des aktuellen Ist-Zustandes. Daran schließt sich die (proaktive) Selbstzielsetzung zur Erreichung eines erwünschten Soll-Zustandes an. Neben der sozial-kognitiven (Lern-)Theorie von Bandura (1991) ist die Selbstregulations-/Kontrolltheorie von Carver und Scheier (1998) das zweite Fundament des Self-Leadership-Konzeptes. Personen setzen sich hier-

bei proaktiv Ziele und führen so eine bewusste Diskrepanzerhöhung zwischen Ziel und Ist-Zustand herbei. Im Anschluss können Personen diese wahrgenommene Diskrepanz mittels spezifischem Verhalten reduzieren. Im Prozess zur Zielerreichung ist die Selbstbeobachtung ein geeignetes Instrument zur Steuerung der wahrgenommenen Diskrepanz beziehungsweise zur Wahrnehmung des Zielfortschrittes. Selbstbelohnung und Selbstbestrafung dienen zur systematischen Verstärkung von erwünschten Verhaltensweisen respektive zur Abschwächung unerwünschter Verhaltensweisen. Selbsterinnerung bezieht sich auf externe Erinnerungshilfen. Sowohl Memos, Post-It's, Motivationsposter als auch soziale Hinweisreize (z.B. Verwandte und Bekannte) können zur Selbsterinnerung eingesetzt werden (vgl. Neck & Houghton, 2006). *Natürliche Belohnungsstrategien* beziehen sich auf die intrinsische Motivation und legen ihren Fokus auf die angenehmen und freudvollen Merkmale einer Aufgabe/Tätigkeit. Liegen die Anreize in der Aufgabe/Tätigkeit selbst, dann motiviert und belohnt sich eine Person bereits durch die Aufgabe/Tätigkeit selbst (Deci & Ryan, 1985; Manz, 1986). Zur Erhöhung der intrinsischen Motivation können zwei zentrale Strategien verfolgt werden: (1) Eine Person entfernt sich zunehmend von den unangenehmen Merkmalen einer Aufgabe und fokussiert sich verstärkt auf die natürlich belohnenden Aspekte einer Aufgabe. (2) Die Person baut zunehmend angenehme und genussvolle Merkmale in eine Aufgabe ein, damit die Aufgabe von sich aus natürlich belohnend wird (vgl. Neck & Houghton, 2006). Diese Strategien erhöhen die Gefühle der wahrgenommenen Kompetenz und Selbstbestimmung (Deci & Ryan, 1985). *Konstruktive Gedankenmusterstrategien* beziehen sich auf die (positive) Selbstbeeinflussung und Kontrolle von gewohnheitsmäßigen Gedankenmustern (Neck & Manz, 1992). Durch die Nutzung von erfolgreichen Visualisierungsstrategien, durch die positive Beeinflussung der eigenen Überzeugungen und Sichtweisen und durch das Selbstgespräch kann die individuelle Motivation hinsichtlich des Prozesses zur Zielerreichung erhöht oder aufrechterhalten werden.

2.2 Self-Leadership-Training

Nach Müller und Wiese (2010) ist Self-Leadership erlernbar und wird demnach als Kompetenz bzw. als Fähigkeit beschrieben (vgl.

Neck & Manz, 2010). Bislang weist die Literatur auf zwei Self-Leadership Trainingsstudien hin: Neck und Manz (1996) führten über sechs Wochen für jeweils zwei Stunden pro Woche ein Self-Leadership-Training durch. Insgesamt 48 Angestellte der Buchhaltungsabteilung einer amerikanischen Fluggesellschaft nahmen an dieser Trainingsstudie teil. Die Zuteilung zur Untersuchungs- (N = 24) und Kontrollgruppe (N = 24) erfolgte randomisiert. Der Fokus des Trainings lag auf den *Konstruktiven Gedankenmusterstrategien* (*Thought Self-Leadership*), der dritten Strategiedimension von Self-Leadership. Trainingsinhalte waren (1) *Erfolgreiche Leistungen imaginieren*, (2) *Selbstgespräch* und (3) *Überzeugungen und Sichtweisen bewerten*. Im Vergleich zur Kontrollgruppe wies nach Abschluss des Trainings die Untersuchungsgruppe eine Steigerung der kognitiven (mental) Leistungsfähigkeit auf. Insbesondere bei der Strategie *Überzeugungen und Sichtweisen bewerten* zeigte sich eine positive Zunahme in Richtung Erfolgsbeziehungswise Chancendenken. Ferner zeigte die Trainingsgruppe eine stärkere Selbstwirksamkeit. Selbstwirksamkeit wiederum ist ein bedeutsamer Mediator zwischen Self-Leadership und Leistung (Prussia, Anderson, & Manz, 1998).

Stewart et al. (1996) führten ein Self-Leadership-Training mit 59 Beschäftigten der Hotelbranche durch. Der Kontrollgruppe wurden 54 Personen zugeordnet. Die Trainingsgruppe erhielt eine Serie von drei Übungen mit folgenden Inhalten: (1) Fähigkeiten für schwierige beziehungsweise unattraktive, jedoch notwendige Arbeitsaufgaben; (2) Fähigkeiten zur Steigerung der *Natürlichen Belohnungsstrategien*; (3) Fähigkeiten zur Verbesserung der *Konstruktiven Gedankenmusterstrategien*. Insgesamt zeigte das Self-Leadership-Training keinen signifikanten Haupteffekt. Stewart et al. (1996) konnten jedoch belegen, dass Personen mit einer geringeren Gewissenhaftigkeit stärker vom Self-Leadership-Training profitieren als Personen mit einer hohen Ausprägung auf der Persönlichkeitsdimension Gewissenhaftigkeit.

Nach Müller und Wiese (2010) ist unklar, welchen Nutzen Self-Leadership-Trainingsprogramme tatsächlich hervorbringen. Die Autoren gehen davon aus, dass Self-Leadership-Strategien häufig unbewusst und automatisiert ablaufen und deshalb zunächst mittels geeigneter Interventionen bewusst und reflektierbar gemacht werden müssen. Die Studien von Neck und Manz (1996) und Stewart et al. (1996) blieben bislang die einzi-

gen überprüften Self-Leadership-Trainingsinterventionen. Für die Trainingsstudie von Neck und Manz (1996) ist kritisch anzumerken, dass lediglich die dritte Self-Leadership Strategiedimension der *Konstruktiven Gedankenmusterstrategien* in das Training integriert wurde. Jene Trainingsstudie von Stewart et al. (1996) war explizit auf die beiden Self-Leadership-Strategiedimensionen *Natürliche Belohnungsstrategien* und *Konstruktive Gedankenmusterstrategien* fokussiert. Inwiefern die *Verhaltensfokussierten Strategien* in das Training integriert wurden und welche Trainingseffekte sich im Detail hinsichtlich der drei Self-Leadership-Strategiedimensionen zeigten, bleibt ungeklärt. Des Weiteren konnte mit dieser Studie auch kein signifikanter Trainingseffekt nachgewiesen werden. Ferner ist kritisch anzumerken, dass die beiden bisherigen Studien zwar ein generelles Training zur Vermittlung der Self-Leadership-Kompetenzen durchgeführt haben, ohne jedoch die persönliche – intrinsisch motivierte – Zielverfolgung und den Aufgabenkontext zu berücksichtigen.

3. ZIELE UND HYPOTHESEN

In der hier untersuchten Trainingsintervention werden daher erstmalig die drei zentralen Self-Leadership Strategiedimensionen einschließlich der neun Self-Leadership Substrategien untersucht und in das Trainingsprogramm integriert. Die bisherigen Trainingsstudien erfolgten im Rahmen von Feldstudien. Somit konnten die Trainingseffekte nicht kontrolliert werden. Die Stichprobe von Neck und Manz (1996) wurde in einem Unternehmen durchgeführt, welches sich in einem Insolvenzverfahren befand. Inwiefern unter solchen Rahmenbedingungen das positive Denken und die intrinsische Motivation der Mitarbeiter trainiert beziehungsweise angeregt werden kann, bleibt fraglich. Self-Leadership stellt eine Weiterentwicklung des Selbstmanagement-Ansatzes dar und zeichnet sich durch seinen Fokus auf die intrinsische Motivation aus. Intrinsisch motiviertes Verhalten setzt Selbstbestimmung, Autonomie und Zweckmäßigkeit des eigenen Verhaltens voraus. Personen fühlen sich selbstkompetent und haben Interesse, Spaß und Freude an der eigenen Arbeit (Deci & Ryan, 1985). In den bisherigen Self-Leadership Trainingsinterventionen von Neck und Manz (1996) und Stewart et al. (1996) wurde kein geeigneter Trainingsrahmen zur Förderung der intrinsischen Motivation – einem Schlüs-

selmerkmal von Self-Leadership – geschaffen. In der vorliegenden Studie wurde den TrainingsteilnehmerInnen ermöglicht, selbstbestimmt und autonom ein persönlich relevantes studienbezogenes oder privates Ziel zu wählen. Dieses sollte in den darauf folgenden vier Wochen verfolgt beziehungsweise bereits erreicht werden. Zugleich sollten die verschiedenen Self-Leadership-Strategien im Prozess zur Zielerreichung eingesetzt werden.

Basierend auf der Fachliteratur wurde folgende zentrale Hypothese formuliert: Es wird erwartet, dass sich sowohl innerhalb der Untersuchungs-/Trainingsgruppe als auch zwischen der Kontrollgruppe und der Untersuchungs-/Trainingsgruppe ein signifikanter Trainingseffekt bezüglich der Self-Leadership-Strategien – insbesondere bei den *Natürlichen Belohnungsstrategien* und den *Konstruktiven Gedankenmusterstrategien* (Neck & Manz, 1996) – zeigt. Für die quantitativen Analysen wurden drei Hypothesen abgeleitet: *Hypothese 1*: Es wird angenommen, dass sich die Kontroll- und die Untersuchungs-/Trainingsgruppe zum Messzeitpunkt 1 (Prätestung) in ihrer Self-Leadership-Ausprägung nicht voneinander unterscheiden. *Hypothese 2*: Aufgrund der Trainingsintervention wird zum zweiten Messzeitpunkt erwartet, dass sich zwischen der Kontroll- und der Untersuchungs-/Trainingsgruppe signifikante Unterschiede hinsichtlich der Self-Leadership Ausprägungen zeigen. *Hypothese 3*: Es werden für die Untersuchungs-/Trainingsgruppe im Intragruppenvergleich signifikante Unterschiede zwischen Messzeitpunkt 1 (Prätest) und Messzeitpunkt 2 (Posttest) angenommen. Hinsichtlich der qualitativen Analysen wurde geprüft, wann und welche Self-Leadership-Strategien am häufigsten angewandt und als individuell bedeutsam eingestuft wurden.

Im Vergleich zu den bisherigen Self-Leadership-Trainingsansätzen nutzt die vorliegende Studie eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Methoden. Nach Mayring (2002) stellt die Methode der Triangulation die komplexeste Verschränkung zwischen qualitativen und quantitativen Analyseschritten dar. Das Ziel besteht in einer gegenseitigen Unterstützung und Ergänzung der Resultate. Das Ergebnis bezieht sich auf den Schnittpunkt der beiden Analysemethoden (Jick, 1979). Sale, Lohfeld und Brazil (2002) kritisieren einerseits die Methode der qualitativ-quantitativen Triangulation, da die beiden unterschiedlichen methodischen Zugänge Verschiedenes messen. Andererseits se-

hen die Autoren erhebliches Potenzial in der wechselseitigen Ergänzung dieser Methoden (vgl. auch Flick, 1995).

4. METHODEN

4.1 Versuchsteilnehmer

58 Studierende des Bachelorstudiums Psychologie der Universität Innsbruck nahmen an dem Self-Leadership-Training teil (42 weibliche und 16 männliche Probanden, $M = 22.6$ Jahre, $SD = 2.68$, 20-29 Jahre). Die Zuteilung der Probanden in die Kontrollgruppe ($N = 29$) und die Untersuchungs-/Trainingsgruppe ($N = 29$) erfolgte nach dem Zufallsprinzip.

4.2 Versuchsablauf

Die Teilnehmer der Kontroll- und der Untersuchungs-/Trainingsgruppe hatten zu Beginn der Studie (Prätest) einen Self-Leadership-Fragebogen beantwortet (Andreßen & Konradt, 2007). Während die Kontrollgruppe keine weiteren Informationen zu Self-Leadership erhielt, folgte bei der Untersuchungsgruppe eine fünfstündige Trainingseinheit. Zu Beginn des Trainingsablaufes wurden diverse Einstiegsinformationen und -übungen angeboten: (1) Überblick hinsichtlich des Trainingsablaufes, (2) Erweckung des Interesses und Vermittlung der persönlichen Bedeutsamkeit von Self-Leadership, (3) Übung zur spezifischen und herausfordernden Zielsetzung (SMART). Im Anschluss erfolgte in Form von Modulen die Vermittlung der unterschiedlichen Self-Leadership-Substrategien (vgl. Houghton & Neck, 2002): (1) Eigene Zielsetzung, (2) Natürliche Belohnungsstrategien (= intrinsische Motivation), (3) Selbstbeobachtung, (4) Selbstgespräch, (5) Überzeugungen und Sichtweisen bewerten, (6) Erfolgreiche Leistungen imaginieren, (7) Selbsterinnerung, (8) Selbstbelohnung und Selbstbestrafung. Nach Abschluss der fünfstündigen Trainingseinheit begann für die Untersuchungsgruppe die Transferphase mit der Umsetzung der selbst gesetzten Ziele. Ferner wurden die TrainingsteilnehmerInnen instruiert, die angeeigneten Self-Leadership-Strategien bewusst anzuwenden und zu reflektieren. In der vierwöchigen Übungs- und Transferphase wurde den TrainingsteilnehmerInnen eine Online-Plattform zur Verfügung gestellt. Sie konnten sich miteinander über die angewandten Methoden und die

Fortschritte bei der Zielerreichung austauschen. Zugleich erhielten sie wöchentliche Reflexionsübungen, welche termingerecht einzureichen waren. Nach Ablauf der vierwöchigen Übungs- und Transferphase erhielt die Untersuchungs-/Trainingsgruppe die Möglichkeit zu einer abschließenden Reflexion, wobei ein persönliches Treffen zum Austausch über die individuelle Zielerreichung und über die angewandten Self-Leadership-Strategien stattfand. Zur Posttestung und (quantitativen) Überprüfung eines möglichen Trainings- beziehungsweise Transfereffektes wurde sowohl der Kontroll- als auch der Untersuchungs-/Trainingsgruppe der Self-Leadership-Fragebogen vorgelegt. Des Weiteren erhielt die Untersuchungs-/Trainingsgruppe die Möglichkeit, das Training resp. die angewandten Self-Leadership-Strategien hinsichtlich der persönlichen Bedeutsamkeit und Häufigkeit der Anwendung zu bewerten. Die Kontrollgruppe erhielt in der Zwischenzeit keinerlei Intervention.

4.3 Messungen

Self-Leadership wurde mittels der Deutschen Version des *Revised Self-Leadership Questionnaire* (RSLQ-D) erfasst (vgl. Andreßen & Konradt, 2007; Houghton & Neck, 2002). Insgesamt enthält das Verfahren 27 Items, welche auf einer fünfstufigen Likert-Skala (von 1 *trifft überhaupt nicht zu* bis 5 *trifft vollkommen zu*) abgebildet werden. Beispielitems sind: „Ich setzte mir ständig spezifische Ziele für meine eigene Arbeitsleistung“ und „Bevor ich eine Arbeitsaufgabe angehe, stelle ich mir vor, wie ich sie erfolgreich durchführe“.

Qualitative Textanalyse. Nach Beendigung des vierwöchigen Trainings erhielten die VersuchsteilnehmerInnen offene Leitfragen, welche sich auf die angewandten Self-Leadership-Strategien und den Prozess zur Zielerreichung bezogen (Beispielfrage(n): „Wie bewertest du im Rückblick die einzelnen Strategien? Welche sind sinnvoll und warum? Wie hast du sie umgesetzt (ausführlich)?“). Die Beantwortung der Leitfragen wurde inhaltlich anhand der Zielerreichung und der Bedeutsamkeit der angewandten Self-Leadership-Strategien mittels Inhaltsanalyse ausgewertet. Hierbei wurden Schlüsselwörter definiert, deren Häufigkeit quantitativ dargestellt werden konnte.

4.4 Statistische Analysen

Bei der ersten Hypothese wurde der Unterschied zwischen der Kontroll- und der Untersuchungs-/Trainingsgruppe mittels *t*-Test für unabhängige Stichproben geprüft (Prätest: Messzeitpunkt 1). Bei der zweiten Hypothese erfolgte die Differenztestung zwischen der Kontroll- und der Untersuchungs-/Trainingsgruppe ebenfalls mittels *t*-Test für unabhängige Stichproben (Posttest: Messzeitpunkt 2). Zur Überprüfung der dritten Hypothese (Intragruppenvergleich, Messzeitpunkt 1 versus Messzeitpunkt 2 der Untersuchungs-/Trainingsgruppe) wurde der *t*-Test für abhängige Stichproben verwendet.

5. ERGEBNISSE

Quantitative Analyse. Hypothese 1: Die Testung zum Messzeitpunkt 1 (Prätest) weist hinsichtlich Self-Leadership (global) bzw. den Self-Leadership-Subfacetten keine signifikanten Unterschiede zwischen der Kontroll- und der Untersuchungsgruppe auf (alle $ps > .05$). *Hypothese 2:* Zur Messung des Trainingseffektes zum Messzeitpunkt 2 (nach Ablauf der Trainings- und Transferphase) zeigen sich auf den nachfolgenden Self-Leadership-Strategiedimensionen/den Subfacetten signifikante Unterschiede: *Konstruktive Gedankenmusterstrategien* ($t = -1.87$, $d = 0.49$), *Erfolgreiche Leistungen imaginieren* ($t = -3.61$, $d = 0.44$) und *Selbstgespräch* ($t = -2.72$, $d = 0.71$) mit einer jeweils signifikant höheren Mittelwertausprägung bei der Trainingsgruppe (alle $ps < .05$). Die *Selbstbestrafung* bestätigt eine signifikant geringere Mittelwertausprägung bei der Trainingsgruppe ($t = 1.91$, $d = 0.50$, $p < .01$). *Hypothese 3:* Zur Messung des Trainings- beziehungsweise Transfereffektes innerhalb der Untersuchungsgruppe (Messzeitpunkt 1 versus Messzeitpunkt 2) zeigen sich auf den nachfolgenden Self-Leadership-Strategiedimensionen/den Subfacetten signifikante Unterschiede: *Self-Leadership (global)* ($t = -4.65$, $d = 0.72$, $p < .001$), *Selbsterinnerung* ($t = -2.63$, $d = 0.23$, $p < .01$), *Natürliche Belohnungsstrategien* ($t = -3.27$, $d = 0.48$, $p < .01$), *Konstruktive Gedankenmusterstrategien* ($t = -4.20$, $d = 0.68$, $p < .001$), *Erfolgreiche Leistungen imaginieren* ($t = -4.38$, $d = 0.86$, $p < .001$) und *Selbstgespräch* ($t = -2.57$, $d = 0.49$, $p < .01$). Es wurden jeweils signifikant höhere Mittelwertausprägungen zum Messzeitpunkt 2 nachgewiesen (vgl. Tabelle 1).

Variable	KG (t1)		KG (t2)		UG (t1)		UG (t2)	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
<i>Self-Leadership (global)</i>	3.64	0.39	3.67	0.32	3.49	0.47	3.74	0.40
Verhaltensfokussierte Strategien	3.67	0.34	3.80	0.38	3.62	0.58	3.68	0.47
Selbstzielsetzung	3.78	0.65	3.77	0.63	3.74	0.68	3.90	0.63
Selbstbelohnung	3.67	0.92	3.87	1.00	3.74	1.03	3.75	0.91
Selbstbestrafung	3.56	0.75	3.75	0.82	3.52	0.98	3.28	1.03
Selbstbeobachtung	3.87	0.64	3.85	0.69	3.72	0.66	3.78	0.59
Selbsterinnerung	3.48	0.99	3.78	0.89	3.39	1.34	3.69	1.31
Natürliche Belohnungsstrategien	3.86	0.51	3.85	0.48	3.57	0.75	3.91	0.65
Konstruktive Gedankenmusterstrategien	3.37	0.58	3.37	0.45	3.27	0.58	3.62	0.45
Erfolgreiche Leistungen imaginieren	3.41	0.74	3.36	0.65	3.03	0.77	3.61	0.49
Selbstgespräch	3.21	0.83	3.26	0.80	3.41	0.85	3.79	0.66
Überzeugungen und Sichtweisen bewerten	3.48	0.66	3.48	0.66	3.36	0.91	3.47	0.93

TABELLE 1:

Deskriptivstatistik: Kontroll- und Untersuchungs-/Trainingsgruppe (Prä- und Posttest)

Anmerkungen. t1 = Messzeitpunkt 1, t2 = Messzeitpunkt 2. Die Hauptstrategien *Verhaltensfokussierte Strategien* und *Konstruktive Gedankenmusterstrategien* entsprechen dem Mittelwert der zugeordneten Substrategien.

Qualitative Analyse. In der Untersuchungsgruppe wurde nach der vierwöchigen Trainings- und Transferphase eine Abschlussreflexion hinsichtlich der Evaluation des Trainings, der Anwendung und Bedeutsamkeit der Self-Leadership-Strategien und der Zielerreichung angeregt. Als persönlich relevante Ziele wurden sowohl studienbezogene als auch private Ziele angegeben (z.B. Erhöhung der Gewissenhaftigkeit, Verbesserung des Zeitmanagements, Lernpläne erstellen und umsetzen, Optimierung der persönlichen Leistungsfähigkeit, Raucherentwöhnung). 88 % der Studierenden gaben an, ihre Ziele bereits erreicht (55 %) beziehungsweise teilweise erreicht zu haben (33 %). 12 % aller Versuchsteilnehmer konnten ihr selbst gesetztes Ziel nicht erreichen. Der Hauptgrund lag darin, dass sich die Probanden zu schwierige oder zu unrealistische Ziele gesetzt hatten. Eine Person gab beispielsweise an, dass sie nicht wirklich hinter dem selbst gesetzten Ziel stehen konnte. Etwa zwei Drittel aller Probanden nahmen sich ein Ziel vor, welches sie schon lange realisieren wollten. Zwei Drittel aller Probanden gaben an, ihre Ziele auch nach Abschluss der Trainingsintervention verfolgen zu wollen. 90 % aller Personen konnten sich vorstellen, die erlernten und angewandten Self-Leadership-Strategien in Zukunft weiterhin zu verwenden. 59 % aller Versuchspersonen beschrieben einen konstanten Prozessverlauf in Richtung Zielerreichung, welcher maximal

durch ein „Tief“ unterbrochen wurde. Ein Viertel aller Personen erlebte einen sehr wechselhaften Verlauf hinsichtlich der Zielverfolgung.

In einem weiteren Analyseschritt wurden die Probanden nach der persönlichen Bedeutsamkeit und nach der Häufigkeit der Nutzung der jeweiligen Self-Leadership-(Sub-)Strategien befragt. Die fünf bedeutsamsten und am häufigsten genannten Strategien waren: (1) *Natürliche Belohnungsstrategien*, (2) *Selbsterinnerung*, (3) *Selbstgespräch*, (4) *Erfolgreiche Leistungen imaginieren* und (5) *Selbstbelohnung*.

- (1) *Natürliche Belohnungsstrategien.* 76 % aller Personen gaben an, dass sie diese Strategie zur Erhöhung der intrinsischen Motivation am häufigsten benutzten und sie als wichtigste Self-Leadership-Strategie ansehen: „... Ich finde diese Strategie sehr motivierend, weil man nicht nur ein Ziel verfolgt, das schwer ist, sondern auch gleichzeitig sich selbst etwas „schenkt“. Man hat dann nicht nur das Gefühl, dass alles schwer und alles Pflicht ist, sondern das man dem Ganzen auch etwas Gutes abgewinnen kann“ (VP 15).
- (2) *Selbsterinnerung.* 69 % der Probanden nannten die *Selbsterinnerung* als sehr wichtige und häufig angewandte Strategie. Mit Hilfe persönlicher und sozialer Hinweisreize dient die Selbsterinnerung (1) als Erinnerungshilfe für das persönli-

che Ziel, (2) zur Aufrechterhaltung der Motivation bei der Zielverfolgung und (3) zur Prävention eines Rückfalls in alte gewohnheitsmäßige Verhaltensmuster: „Jeden Abend erstellte ich einen neuen Plan für den nächsten Tag mit neuen Zielen, was mich stets an das große Ziel erinnerte. Die Pläne hängte ich gut sichtbar auf, genauso wie einige Post-It's mit Zwischenzielen“ (VP 1).

(3) *Selbstgespräch*. Von 60 % aller Probanden wurde die Strategie des *Selbstgesprächs* sehr häufig angewandt: „Diese Strategie verlief anfangs eher negativ. Jedoch habe ich mich darum bemüht, mich zu verbessern und das Zureden so zu gestalten, wie ich auch mit jemandem reden würde, den ich motivieren möchte.“ (VP 23).

(4) *Erfolgreiche Leistungen imaginieren*. Fast 60 % aller Probanden erachteten diese Strategie für sehr wichtig: „Zudem habe ich mit der Selbstimagination erreicht, dass ich den Sport schon vorher in meinen Tagesablauf integriert habe und dabei habe ich durchdacht, was alles schief laufen könnte, damit ich mein Ziel nicht erreiche“ (VP 27).

(5) *Selbstbelohnung*. Sie dient der positiven und systematischen Verstärkung der eigenen Gedanken und Verhaltensweisen in Richtung Zielerreichung. Über die Hälfte der Versuchspersonen gab an, diese Strategie als sehr wichtig zu empfinden und wandten sie dementsprechend häufig an. Mittels Selbstbelohnung konnten sich die Versuchspersonen immer wieder neu motivieren: „Die Belohnungen ... sind kleine Lichtblicke, auf die man auch in unmotivierten Phasen hinarbeitet“ (VP 11).

angewandte Strategie beschrieben. Die TrainingsteilnehmerInnen äußerten sich zum Teil sehr kritisch hinsichtlich dieser verhaltensfokussierten Strategie: „Eine Bestrafung würde mich eher noch herunterziehen, wenn ich sowieso schon unzufrieden mit mir selbst bin“ (VP 11).

Qualitativ-quantitative Kombinationsanalyse. Zwischen den beiden Analysemethoden werden bezüglich der Ergebnisse zentrale Schnittpunkte ersichtlich: (1) Beim (quantitativen) Vergleich zwischen der Kontroll- und der Untersuchungs-/Trainingsgruppe zeigt sich bei der Posttestung eine signifikant höhere Mittelwertausprägung bei den *Konstruktiven Gedankenmusterstrategien* (einschließlich *Erfolgreiche Leistungen imaginieren* und *Selbstgespräch*). (2) Bei der (quantitativen) Unterschiedstestung innerhalb der Trainingsgruppe wurden zwischen dem Messzeitpunkt 1 (Prätest) und dem Messzeitpunkt 2 (Posttest) signifikant höhere Mittelwertausprägungen (Messzeitpunkt 2) bei *Self-Leadership (global)*, *Selbsterinnerung*, *Natürliche Belohnungsstrategien* und den *Konstruktiven Gedankenmusterstrategien* (einschließlich *Erfolgreiche Leistungen imaginieren* und *Selbstgespräch*) nachgewiesen. (3) Durch die qualitative Analyse (Befragung und Inhaltsanalyse) wird deutlich, dass sowohl die *Konstruktiven Gedankenmusterstrategien* (insbesondere *Erfolgreiche Leistungen imaginieren* und *Selbstgespräch*), *Natürliche Belohnungsstrategien* und die *Selbsterinnerung* als die wichtigsten und am häufigsten angewandten Strategien wahrgenommen werden (vgl. Tabelle 2).

6. DISKUSSION

Im Gegensatz zur *Selbstbelohnung* wurde die *Selbstbestrafung* nur von sieben Prozent aller Probanden als wichtige und eine häufig

In der vorliegenden Studie wurden die drei *Self-Leadership*-Strategiedimensionen und deren Substrategien im Rahmen einer Trai-

TABELLE 2:
Self-Leadership-Konvergenzen auf Basis der qualitativ-quantitativen Kombinationsanalyse

Methode	SL (g)	1	1a	1b	1c	1d	1e	2	3	3a	3b	3c
Qualitative Analyse				x			x	x		x	x	
Quantitative Analyse (UG: t1 vs. t2)	x						x	x	x	x	x	
Quantitative Analyse (KG vs. UG: t2)					x				x	x	x	

Anmerkungen. SL (g) = Self-Leadership (global), 1 = Verhaltensfokussierte Strategien, 1a = Selbstzielsetzung, 1b = Selbstbelohnung, 1c = Selbstbestrafung, 1d = Selbstbeobachtung, 1e = Selbsterinnerung, 2 = Natürliche Belohnungsstrategien, 3 = Konstruktive Gedankenmusterstrategien, 3a = Erfolgreiche Leistungen imaginieren, 3b = Selbstgespräch, 3c = Überzeugungen und Sichtweisen bewerten; Qualitative Analyse: x = Rangreihung der fünf wichtigsten Self-Leadership-Strategien; Quantitative Analysen: x = signifikante Werte ($p < .05$).

ningsintervention untersucht. Mittels qualitativer-quantitativer Analyse konnten hierbei die wichtigsten und am häufigsten angewandten Self-Leadership-(Sub-)Strategien identifiziert werden. Insbesondere die kognitiven Selbstbeeinflussungsstrategien (*Natürliche Belohnungsstrategien*, *Erfolgreiche Leistungen imaginieren* und *Selbstgespräch*) und die *Selbsterinnerung* zur Nutzung externer – kognitiv verhaltensbezogener – Hinweisreize weisen die stärksten Trainingseffekte auf (vgl. Neck & Manz, 1996). (1) *Self-Leadership (global)*. Beim quantitativen Intragruppenvergleich der Trainingsgruppe (Prä- versus Posttestung) zeigt sich ein signifikanter Trainingseffekt für Self-Leadership (global). Im Gegensatz zur Trainingsstudie von Stewart et al. (1996) konnte in dieser Studie demnach ein signifikanter Trainingseffekt bezüglich der globalen Self-Leadership Kompetenz belegt werden. (2) *Verhaltensfokussierte Strategien: Selbstzielsetzung* und *Selbstbeobachtung* stellen die selbstregulatorische Basis bei der Zielverfolgung dar (Bandura, 1991; Carver & Scheier, 1998). Die beiden selbstregulatorischen – verhaltensfokussierten – Strategien *Selbstzielsetzung* und *Selbstbeobachtung* wurden von den Probanden nur selten explizit als wichtige und häufig angewandte Strategie genannt. Dieser Effekt könnte möglicherweise der studentischen Stichprobe geschuldet sein. Studierende mussten die Strategien der *Selbstzielsetzung* und *Selbstbeobachtung* u.a. in ihrem bisherigen Ausbildungsweg mehrmals erfolgreich einsetzen (Abitur, Studium). Für eine andere Zielgruppe, bei denen diese Strategien nicht so ausgeprägt sind, könnte sich ein bedeutsamerer – bewusst genannter – Effekt ergeben. Generell sind die Strategien der *Selbstzielsetzung* und *Selbstbeobachtung* hinsichtlich der Zielverfolgung und -erreichung von größter Bedeutung, jedoch während des Prozesses zur Zielerreichung nicht immer bewusst zugänglich (vgl. Carver & Scheier, 1998). Sowohl bei der quantitativen als auch bei der qualitativen Analyse konnte kein expliziter Trainingseffekt bestätigt werden. *Selbstbelohnung* und insbesondere *Selbstbestrafung* spielen eine untergeordnete Rolle hinsichtlich der Bedeutsamkeit und der Häufigkeit der Anwendung einer Self-Leadership-Strategie. Im quantitativen Gruppenvergleich (Kontroll- versus Untersuchungs-/Trainingsgruppe) zur Analyse des Trainingseffektes wurde eine signifikante Abnahme hinsichtlich der Nutzung der *Selbstbestrafung* deutlich. Die qualitative Analyse konnte zudem zeigen, dass *Selbstbestrafung* als die unwich-

tigste und am wenigsten angewandte Strategie wahrgenommen wurde. Die Strategie der *Selbstbestrafung* birgt die Gefahr, dass Personen zu kritisch mit sich umgehen. Dies kann mit einer Reduzierung der Motivation einhergehen (Neck & Manz, 2010). Die qualitative Analyse bestätigt ferner, dass die *Selbsterinnerung* eine der am häufigsten angewandten und demnach wichtigsten Strategien für die TrainingsteilnehmerInnen darstellt. Beim quantitativen Intragruppenvergleich zeigte sich bei der Posttestung (Messzeitpunkt 2) eine signifikant höhere Mittelwertausprägung bezüglich der *Selbsterinnerung*. (3) *Natürliche Belohnungsstrategien*. Die Trainingsintervention führt zu positiven Auswirkungen hinsichtlich des Umganges mit den *Natürlichen Belohnungsstrategien* beziehungsweise der intrinsischen Motivation. Die kognitive Ausrichtung der intrinsischen Motivation und die Nutzung der natürlichen Belohnungsstrategien stellt ein Schlüsselmerkmal von Self-Leadership dar (Manz, 1986). Bei der qualitativen Analyse wurden die *Natürlichen Belohnungsstrategien* von der Trainingsgruppe als wichtigste und am häufigsten angewandte Self-Leadership-Strategie genannt. Der quantitative Intragruppenvergleich der Trainingsgruppe zwischen der Prä- und der Posttestung bestätigt, dass die *Natürlichen Belohnungsstrategien* nach Abschluss der Trainingsintervention signifikant höher ausgeprägt sind. Der positive Trainingseffekt hinsichtlich des Kriteriums *Natürliche Belohnungsstrategien* verdeutlicht, dass die Wirksamkeit der intrinsischen Motivation mittels kognitiver Strategien verbessert werden kann. Nach Neck und Manz (2010) können hierbei zwei Strategien angewandt werden: (a) Eine Person entfernt sich von den unangenehmen Merkmalen einer Aufgabe/Tätigkeit und fokussiert verstärkt auf die natürlich belohnenden (angenehmen) Aspekte einer Aufgabe. (b) Die Person baut zunehmend angenehme und freudvolle Merkmale in eine Aufgabe ein, damit die Aufgabe von sich aus belohnend wirkt (vgl. Neck & Houghton, 2006). Nach Ryan und Deci (2000) ist hierbei entscheidend, dass ein bestimmtes Verhalten internalisiert und integriert wird. Relevante Regulationsprozesse bei der intrinsischen Motivation sind u.a. Interesse, Spaß und Freude und eine innewohnende Zufriedenheit mit der Aufgabe/Tätigkeit. (4) *Konstruktive Gedankenmusterstrategien*. Für diese Strategien konnten die Ergebnisse der Trainingsintervention von Neck und Manz (1996) weitgehend bestätigt werden. Die Autoren konnten

einen positiven Trainingseffekt hinsichtlich der *Konstruktiven Gedankenmusterstrategien* (*Thought Self-Leadership*) belegen. Sie führten jedoch nicht an, inwiefern sich ein spezifischer Trainingseffekt auf die drei Substrategien der *Konstruktiven Gedankenmuster* zeigt. Sowohl bei der quantitativen Analyse (Zwischengruppenvergleich: Kontroll- versus Untersuchungs-/Trainingsgruppe; Intragruppenvergleich: Prä- und Posttestung der Untersuchungs-/Trainingsgruppe) als auch bei der qualitativen Analyse lässt sich ein signifikanter Trainingseffekt hinsichtlich *Erfolgreiche Leistungen imaginieren* und *Selbstgespräch* nachweisen. Der Trainingseffekt bei den *Konstruktiven Gedankenmusterstrategien* wird insbesondere in der positiven Ausrichtung der eigenen Gedanken deutlich. Mittels sorgsamer reflexiver Analyse können pessimistische Selbstgespräche begrenzt und schließlich durch optimistischere ersetzt werden (vgl. Seligman, 1991). Die Nutzung der mentalen Vorstellungskraft dient zur Antizipation und Verwirklichung eines erfolgreichen zukünftigen Verhaltens (Stewart, Courtright & Manz, 2011). Personen, welche sich mental vorstellen, dass sie bereits Erfolg bei einer Aufgabe/einer Tätigkeit haben, weisen tatsächlich ein erfolgreicherer Verhalten auf (Neck & Manz, 2010). Die Metaanalyse von Driskell, Copper und Moran (1994) bestätigt auf der Grundlage von 35 Studien einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen der Nutzung der mentalen Vorstellungskraft und der individuellen Leistungsfähigkeit. *Überzeugungen und Sichtweisen bewerten* zeigen keinen bedeutsamen Trainingseffekt. Ähnlich wie bei der *Selbstzielsetzung* und *Selbstbeobachtung* nehmen die persönlichen Überzeugungen, Wünsche und Einstellungen eine entscheidende Rolle im Anfangsprozess der Selbstbeeinflussung ein. Negative (dysfunktionale) Gedanken sollen erkannt und durch konstruktive Gedankenmuster ersetzt werden (vgl. Ellis, 1977). Nach einer anfänglich bewussten Ausrichtung der persönlichen Überzeugungen und Sichtweisen wirken diese stärker auf einer übergeordneten „normativen“ Ebene. Sie zeigen demnach keinen expliziten Trainingseffekt.

In Bezug auf die Trainingsstudie bleiben einige kritische Punkte anzumerken. *Erstens* wurde eine studentische Stichprobe unter relativ kontrollierten Bedingungen untersucht. Zur Förderung der intrinsischen Motivation und persönlichen Bedeutsamkeit wurde hierbei die Wahl des studienbezogenen oder privaten Ziels freigestellt. Zukünftige Studien soll-

ten überprüfen, ob sich die *Natürlichen Belohnungsstrategien* (= intrinsische Motivation) auch unter geringerer persönlicher Bedeutsamkeit (z.B. extrinsisch motivierte Studien- oder berufsbezogene Aufgaben) verbessern lassen. Offen bleibt zudem die Frage, inwiefern die kognitiven Strategien auf Basis spezifischer Sozialisationseffekte von der studentischen Stichprobe bevorzugt werden. Aufgrund der hohen Bedeutsamkeit von Self-Leadership in einem organisationalen Umfeld (z.B. Stewart et al., 2011) sollten zukünftige Studien prüfen, ob sich die Ergebnisse der Trainingsintervention unter kontrollierten Bedingungen im organisationalen Kontext replizieren lassen. Entscheidend wird dabei sein, inwieweit die intrinsische Motivation im Rahmen eines organisationalen Umfeldes gefördert werden kann beziehungsweise in welchem Rahmen die Selbstzielsetzung der Mitarbeiter mit organisationalen Zielen in Übereinstimmung gebracht werden kann. *Zweitens* berücksichtigt die vorliegende Studie keinen direkten Vergleich zwischen dem Self-Leadership-Trainingsprogramm und weiteren traditionellen Trainingsprogrammen (z.B. Selbstmanagement-Training). Self-Leadership stellt eine Weiterentwicklung des Selbstmanagement-Ansatzes dar, welcher sich auf die verhaltensfokussierten Strategien bezieht. Interessanterweise zeigten sich die Trainingseffekte nicht bei den verhaltensfokussierten Strategien, sondern bei den erweiterten Strategiedimensionen von Self-Leadership (*Natürliche Belohnungsstrategien* und *Konstruktive Gedankenmusterstrategien*). *Drittens* wurden zur Bewertung der angewandten Self-Leadership Strategien und der Zielerreichung Selbstauskünfte der Studierenden berücksichtigt. Zukünftige Studien sollten nicht nur Selbstberichte, sondern weitere objektiv leistungsbezogene Informationen (z.B. quantifizierbare Leistungskriterien, Fremdbeurteilung, Verhaltensbeobachtung) in Betracht ziehen. *Viertens* erstreckte sich das vorliegende Self-Leadership-Training über einen Zeitraum von vier Wochen mit anschließender Evaluation der TrainingsteilnehmerInnen. Längsschnittstudien könnten zukünftig mehr Aufschluss darüber geben, welche Self-Leadership-Strategien längerfristig angewandt werden und zum Leistungserfolg beitragen.

7. SCHLUSSFOLGERUNGEN

Mit dieser trainingsbasierten Self-Leadership-Studie wurden neue Einsichten bezüglich

der Erlernbarkeit und Wirksamkeit von Self-Leadership-Strategien gewonnen. Insbesondere die (intrinsisch motivierte) Selbstbeeinflussung mittels kognitiver Strategien zeigt bei den Studierenden vielversprechende Resultate. Die Nutzung der Imagination zur positiven Antizipation des zukünftigen Erfolges, der Selbstgespräche zur Steigerung der persönlichen Motivation bei der Zielverfolgung, die kognitive Ausrichtung der Gedanken in Richtung intrinsische Motivation und die Nutzung der Selbsterinnerung weisen die stärksten Trainingseffekte auf. Zugleich wurden diese Strategien während der vierwöchigen Trainingsintervention am häufigsten angewandt und für sehr bedeutsam erachtet. Sowohl im Rahmen der Personalentwicklung (Selbstverantwortung durch den Mitarbeiter) als auch der Organisationsentwicklung zeigt sich die zunehmende Bedeutung von Self-Leadership. Dieses kann durch spezifische Trainings optimiert beziehungsweise entwickelt werden. Höhere Selbstverantwortung und Selbstbestimmung der Mitarbeiter wirken sich positiv auf deren intrinsische Motivation und auf die Entlastung der Führungskräfte aus (z.B. weitere Kontrollspannen und geringerer Bedarf an extrinsischer Motivation der Mitarbeiter; vgl. Robbins & Judge, 2009). Eine Führungskraft mit ausgeprägten Self-Leadership-Fähigkeiten kann als Rollenmodell das Self-Leadership ihrer Mitarbeiter erhöhen (vgl. Furtner, 2010). Self-Leadership zeigt ferner seine hohe Bedeutsamkeit in Bezug zur individuellen Karriereentwicklung. Durch die weitgehende Auflösung des psychologischen Vertrages benötigen Personen erweiterte Self-Leadership-Fähigkeiten zur Förderung der individualisierten und selbstgesteuerten Karriere.

DANKSAGUNG

Wir danken Frau Sarah Horst für die Unterstützung bei der Durchführung der Trainingsstudie und allen Probanden für ihre aktive Mitwirkung.

LITERATUR

- Andreßen, P. & Konradt, U. (2007). Messung von Selbstführung: Psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version des Revised Self-Leadership Questionnaire. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6, 117-128.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory and self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). The support of autonomy and control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037.
- Driskell, J. E., Copper, C. & Moran, A. (1994). Does mental practice enhance performance? *Journal of Applied Psychology*, 79, 481-492.
- Ellis, A. (1977). *The basic clinical theory of rational-emotive therapy*. New York: Springer.
- Flick, U. (1995). *Qualitative Forschung. Theorien, Methoden und Anwendungen in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Reinbeck: Rowohlt.
- Furtner, M. R. (2010). Transformationales (Self-) Leadership: Self-Leadership und Transformationale Führung. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 58, 289-306.
- Furtner, M. R. & Rauthmann, J. F. (2010). Relations between self-leadership and scores on the Big Five. *Psychological Reports*, 107, 339-353.
- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F. & Sachse, P. (2010). The socioemotionally intelligent self-leader: Examining relations between self-leadership and socioemotional intelligence. *Social Behavior and Personality*, 38, 1191-1196.
- Houghton, J. D. & Neck, C. P. (2002). The Revised Self-Leadership Questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 672-691.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361-367.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Weinheim: Beltz.
- Müller, G. F. (2004). Selbstführungskompetenz. In B. S. Wiese (Hrsg.), *Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung* (S. 91-104). Frankfurt a.M.: Campus.
- Müller, G. F. & Wiese, B. S. (2010). Selbstmanagement und Selbstführung bei der Arbeit. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Bd. 1: Arbeitspsychologie* (S. 623-667). Göttingen: Hogrefe.
- Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 270-295.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and men-

- tal imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 681-699.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 445-467.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (2010). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior* (13th edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S. & Manz, C. C. (1998). Self-Leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 523-538.
- Sale, J. E. M., Lohfeld, L. H. & Brazil, K. (2002). Revisiting the quantitative-qualitative debate: Implications for mixed-methods research. *Quality and Quantity*, 36, 43-53.
- Seligman, M. E. P. (1991). *Learned optimism*. New York: Knopf.
- Stewart, G. L., Carson, K. P. & Cardy, R. L. (1996). The joint effect of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting. *Personnel Psychology*, 49, 143-164.

- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37, 185-222.
- Wood, S. J., Stride, C. B., Wall, T. D. & Clegg, C. W. (2004). Revisiting the use and effectiveness of modern management practices. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14, 415-432.



ASS-PROF. DR. MARCO R. FURTNER
Institut für Psychologie
Universität Innsbruck
Innrain 52
6020 Innsbruck
Österreich
Marco.Furtner@uibk.ac.at

