
Self-Leadership und Führung

Marco Furtner · Urs Baldegger

Self-Leadership und Führung

Theorien, Modelle und praktische
Umsetzung

3., vollständig überarbeitete und aktualisierte
Auflage

 Springer Gabler

Marco Furtner
Liechtenstein Business School
Universität Liechtenstein
Vaduz, Liechtenstein

Urs Baldegger
Haute école de gestion (HES-SO)
School of Management Fribourg
Fribourg, Schweiz

ISBN 978-3-658-43106-8 ISBN 978-3-658-43107-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-43107-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2013, 2016, 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ulrike Loercher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recyclebar.

Vorwort zur 3. Auflage

Das Buch „Self-Leadership und Führung“ hat sich seit seinem mittlerweile zehnjährigen Bestehen zu einem Standardlehrbuch für Selbstführung und Führung im deutschsprachigen Raum entwickelt. Sein innovativer Charakter zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass es mit Self-Leadership sowohl die „innere“ als auch mit Leadership die „äußere“ Führung berücksichtigt und miteinander in Beziehung setzt. Die innere und die äußere Führung werden in Kap. 7 zudem mit dem dynamischen Führungsverhalten (einer Form der agilen und flexiblen Führung) verknüpft. Hierbei wird die besondere Bedeutung der Situation hinsichtlich der Führung berücksichtigt. Bezüglich des dynamischen Führungsverhaltens nehmen sowohl Mindfulness (Achtsamkeit) als auch die selbstbeobachtende Komponente von Self-Leadership eine wichtige Schlüsselrolle ein.

In der vorliegenden vollständig überarbeiteten und aktualisierten 3. Auflage haben die zentralen Kapitel des Buches eine umfangreiche Überarbeitung sowie Aktualisierung der Literatur erfahren. Zudem wird die Fallstudie aus didaktischen Gründen nicht mehr auf mehrere Kapitel aufgeteilt, sondern vollständig in Kap. 8 dargestellt.

Wir bedanken uns bei Herrn Dr. Kilian Klösel, School of Management Fribourg und Universität Liechtenstein, für seine tatkräftige Unterstützung bei der Überarbeitung und Aktualisierung des Buches. Zudem möchten wir uns herzlich bedanken bei Frau Ulrike Lörcher und bei Frau Katharina Harsdorf vom Springer Gabler Verlag für ihre fortlaufend angenehme und professionelle Betreuung unseres Buchprojektes.

Vaduz
Fribourg
im Sommer 2023

Marco Furtner
Urs Baldegger

Vorwort zur 1. Auflage

Leadership faszinierte die Menschheit seit jeher. Bereits antike griechische und sehr alte indische und chinesische Schriften berichten von der effektiven zielorientierten Beeinflussung anderer Menschen. Heldenhafte und übermenschliche Fähigkeiten wurden insbesondere jenen Menschen zugesprochen, welche über ein hohes Charisma verfügten. Bis heute hat Leadership an seiner Faszination, Aktualität und Brisanz nichts verloren. Die moderne Führungsforschung blickt auf eine über 100-jährige Erfahrung zurück. Führungstheorien wurden an die jeweiligen Anforderungen der Zeit angepasst und gegenwärtig befindet sich die Führungsforschung sowohl in ihren theoretischen Erklärungsmodellen als auch praktischen Erkenntnissen in einer spannenden Umbruchphase: „The period that leadership theory and research will enter over the next decade is indeed one of the most exciting in the history of this planet“ (Avolio et al., 2009, S.442).

Leadership stellt das zentrale Rückgrat einer Organisation und den Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg dar und nimmt auf allen Ebenen einen zentralen Einfluss auf die Strategie, die Struktur und die Kultur eines Unternehmens. Auf Basis der zunehmenden Herausforderungen in einer komplexen und dynamischen Umwelt und veränderter Bedürfnisse in der Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts liefern aktuellste Führungstheorien Lösungsmöglichkeiten, wie Unternehmen mittels einer hohen Flexibilität ihre Innovationsfähigkeit und zugleich ihre Überlebensfähigkeit sichern können. Sowohl die heroische Phase als auch die postheroische Phase der Führungsforschung liefern aktuelle Lösungswege. Die heroische Phase der Führungsforschung bezieht sich insbesondere auf die charismatische und transformationale Führung. Die Führungskraft überzeugt auf einer emotionalen Beeinflussungsebene mittels Visionen und inspiriert ihre Geführten. Die postheroische Phase legt ihren Fokus auf Superleadership, Empowering Leadership, Shared Leadership und Self-Leadership. Das Ziel der Führungskraft liegt in der Teilung von Macht und Wissen und in der Entwicklung der Self-Leadership-Fähigkeiten der Geführten.

Effektives Leadership beginnt mit effektivem Self-Leadership. Self-Leadership bezieht sich auf einen zielorientierten selbstbeeinflussenden Prozess, während Leadership den Fokus stärker auf die Fremdbeeinflussung setzt. Eine Führungskraft muss sich demnach zunächst selbst beeinflussen und führen, bevor sie andere Menschen aktiv und effektiv

beeinflussen und führen kann. Zudem benötigt sie eine ausgeprägte Führungsmotivation, wobei sowohl die Persönlichkeitseigenschaften als auch die zugrunde liegenden Motive positiv auf effektives Leadership einwirken.

In dem vorliegenden Buch werden erstmals die grundlegenden Eigenschaften und Fähigkeiten und der Entwicklungsprozess einer effektiven Spitzenführungskraft des 21. Jahrhunderts beschrieben. Es wird aufgezeigt, dass die Persönlichkeitseigenschaften (z. B. Extraversion) einer Führungskraft eine förderliche Basis für eine effektive Führungskraft sind, welche Motivkonstellation (Macht, Leistung und Anschluss) erfolgreiches Leadership begünstigt, inwiefern Self-Leadership und die Führungsmotivation zentrale Basisfähigkeiten für erfolgreiches Leadership sind und wie Führungskräfte in einer geschickten Variation unterschiedlicher Arten des Führungsverhaltens andere Menschen effektiv beeinflussen.

Mit der transformationalen Superleadership-Konzeption werden erstmals die höheren und mächtigen Beeinflussungsebenen von Leadership kombiniert. Die Führungskraft beherrscht sowohl die visionären, inspirierenden und charismatischen Elemente der transformationalen Führung und kombiniert diese mit den hoch sozialisierten und altruistischen Komponenten von Superleadership und Empowering Leadership. Dadurch kann sie ein äußerst aktives und effektives Führungsverhalten entwickeln und weist zudem die höchste Machtwirkung auf. Das Ziel liegt in der Entwicklung der Self-Leadership-Fähigkeiten der Geführten. Self-Leadership ist demnach nicht nur für eine Führungskraft eine zentrale Basisfähigkeit und Grundvoraussetzung, sondern auch für die Geführten. Im organisationalen Kontext liegt das letztendliche Ziel darin, dass alle Mitglieder über ausgeprägte Self-Leadership Fähigkeiten verfügen müssen, um sowohl die Innovationsfähigkeit als auch die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens in der globalisierten Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts zu sichern.

An dieser Stelle möchten wir uns bei Frau Dr. Ruth Jochum-Gasser und Frau Alexandra Kapferer für ihre Mitarbeit bei der grafischen Bearbeitung und Korrektur bedanken. Wir bedanken uns herzlich bei Frau Ulrike Lörcher vom Springer Gabler Verlag und bei Frau Renate Schilling für die fortlaufend angenehme und professionelle Betreuung unseres Buchvorhabens.

Innsbruck
Vaduz
im Sommer 2012

Marco Furtner
Urs Baldegger

Inhaltsverzeichnis

1 Self-Leadership und Führung	1
1.1 Dynamik in der Umwelt und Führungsforschung	1
1.2 Rahmenmodell von Self-Leadership und Führung	3
1.3 Transformationale Führung und Empowering	5
Literatur	6
2 Führungseigenschaften und -motive	7
2.1 Persönlichkeit	7
2.1.1 Persönlichkeit und Motive	8
2.1.2 Die Big Five-Persönlichkeitseigenschaften	9
2.1.3 Persönlichkeit und arbeitsbezogene Kriterien	12
2.1.4 Persönlichkeit und Leadership	14
2.1.5 Die dunkle Triade der Persönlichkeit und Führung	16
2.1.6 Messung „heller“ und „dunkler“ Persönlichkeit	21
2.2 Macht-, Leistungs- und Anschlussmotiv	23
2.2.1 Machtmotiv	25
2.2.2 Leistungsmotiv	30
2.2.3 Anschlussmotiv	32
2.2.4 Motive in der Führungs- und Entrepreneurship-Forschung	34
2.2.5 Motivmessung	37
2.3 Persönlichkeit, Motive und Entrepreneurship	38
2.4 Unternehmer und Unternehmensentwicklung	40
2.5 Zusammenfassung und Reflexion	47
2.6 Diskussionsfragen	50
Literatur	50
3 Führungsmotivation	61
3.1 Motivation to Lead	61
3.2 Führungsmotivation und Selbstregulation	66
3.3 Führungsmotivation, intrinsische Motivation und Flow	76
3.4 Führungsmotivation und Selbstwirksamkeit	87

3.5	Zusammenfassung und Reflexion	89
3.6	Diskussionsfragen	90
	Literatur	91
4	Self-Leadership	97
4.1	Einführung Self-Leadership	97
4.2	Self-Leadership-Basistheorien	102
4.2.1	Selbstregulationstheorie	102
4.2.2	Selbstbestimmungstheorie	105
4.2.3	Sozial-kognitive Theorie	108
4.3	Self-Leadership-Strategiedimensionen	113
4.3.1	Verhaltensfokussierte Strategien	113
4.3.2	Natürliche Belohnungsstrategien	118
4.3.3	Konstruktive Gedankenmusterstrategien	120
4.4	Aktueller Forschungsstand	123
4.4.1	Self-Leadership und Persönlichkeit	123
4.4.2	Self-Leadership und Dunkle Triade	124
4.4.3	Self-Leadership, Leistung, Kreativität und Innovation	124
4.4.4	Self-Leadership und Leadership	126
4.4.5	Self-Leadership und emotionale Intelligenz	132
4.4.6	Self-Leadership im interkulturellen Kontext	133
4.4.7	Messung von Self-Leadership	134
4.4.8	Self-Leadership-Training und Entwicklung	137
4.4.9	Self-Leadership-Entwicklung im Führungskontext	141
4.5	Zusammenfassung und Reflexion	144
4.6	Diskussionsfragen	146
	Literatur	147
5	Full Range Leadership	157
5.1	Full-Range-Leadership-Modell: Grundannahmen	157
5.2	Transformationale Führung	162
5.2.1	Idealisierter Einfluss (verhaltensbezogen)	166
5.2.2	Idealisierter Einfluss (attributioniert)	169
5.2.3	Inspirierende Motivation	171
5.2.4	Intellektuelle Stimulierung	175
5.2.5	Individuelle Berücksichtigung	176
5.2.6	Transformationale und charismatische Führung	178
5.3	Transaktionale Führung	185
5.3.1	Contingent Reward	186
5.3.2	Aktives Management by Exception	187
5.3.3	Passives Management by Exception	189
5.4	Goal Setting und Vision	190

5.4.1	Grundlagen Goal Setting	190
5.4.2	Vision und Klarheit der Ziele	192
5.4.3	Zielschwierigkeit und Stretch Goals	195
5.5	Laissez-faire-Führung	197
5.6	Führungssubstitution	201
5.7	Aktueller Forschungsstand	203
5.7.1	Full Range Leadership, Leistung und Erfolgskriterien	203
5.7.2	Zielbindung und Führungsverhalten	207
5.7.3	Full Range Leadership, Stress, Burnout und Wohlbefinden	208
5.7.4	Full Range Leadership, Kreativität und Innovation	209
5.7.5	Full Range Leadership und emotionale Intelligenz	212
5.8	Messung von Full Range Leadership	213
5.9	Full Range Leadership-Training und Entwicklung	216
5.9.1	Ist Führung angeboren oder entwicklungsfähig?	216
5.9.2	Full Range Leadership-Entwicklung	218
5.10	Zusammenfassung und Reflexion	222
5.11	Diskussionsfragen	225
	Literatur	226
6	Empowering Leadership	239
6.1	Postheroische Führung	239
6.2	Konzept Empowering Leadership	241
6.2.1	Strukturelles Empowerment	241
6.2.2	Psychologisches Empowerment	242
6.3	Empowering Leadership und Partizipation	244
6.4	Kontext und Anwendungsbedingungen	247
6.5	Aktueller Forschungsstand	248
6.6	Messung von Empowering Leadership	252
6.7	Shared Leadership	256
6.8	Zusammenfassung und Reflexion	260
6.9	Diskussionsfragen	261
	Literatur	262
7	Dynamisches Führungsverhalten	271
7.1	Es kommt auf die Situation an	271
7.2	Mindfulness als Basiskompetenz	272
7.3	Anpassungsfähiges Führungsverhalten	274
7.4	Führungsverhalten und Situation	276
7.5	Anpassung an die situativen Bedingungen	280
7.6	Zusammenfassung und Reflexion	281
7.7	Diskussionsfragen	282
	Literatur	283

8 Fallstudie OPTRON	287
8.1 Gründer und CEO Gerhard Ospelt	287
8.2 OPTRON – eine Erfolgsgeschichte	289
8.3 Wachstumsschmerzen bei OPTRON	290
8.4 Learning to Lead	293
Stichwortverzeichnis	295