



Günter F. Müller
Daniela Lohaus

Fragebogen zur Diagnose von Führung zur Selbstführung (F-DFS) Testmanual

Fragebogen zur Diagnose von Führung zur Selbstführung (F-DFS) Testmanual

em. Prof. Dr. Günter F. Müller, Dipl.-Psych.
Universität Koblenz-Landau
Am Rauhberg 1a
D-76829 Landau

Prof. Dr. Daniela Lohaus, Dipl.-Psych.
Hochschule Darmstadt
FB GW – Wirtschaftspsychologie
Haardtring 100
D-64295 Darmstadt

URN: urn:nbn:de:hebis:ds114-opus4-2326

DOI: 10.48444/h_docs-pub-232

Herausgeber: Darmstädter Institut für Wirtschaftspsychologie der Hochschule Darmstadt
University of Applied Sciences
Haardtring 100
D-64295 Darmstadt
<https://wipsy.h-da.de/>

Lizenz:  Creative Commons - CC BY - Namensnennung 4.0 International

Hochschule Darmstadt, University of Applied Sciences, 2021



Inhalt

Zusammenfassung	1
Abstract	2
1 Theorie und Messung von Führung	3
1.1 Klassische Theorien der Führung	3
1.2 Führung zur Selbstführung	4
1.3 Messung von Führung	5
2 Entwicklung des F-DFS	6
3 F-DFS-Versionen und diagnostische Zielsetzung	9
3.1 F-DFS-Versionen	9
3.2 Diagnostische Zielsetzung	11
4 Psychometrische Eigenschaften	12
4.1 Objektivität	12
4.2 Reliabilität	13
4.3 Validität	14
4.4 Fairness	16
5 Normierung	16
6 Auswertung und Interpretation	17
7 Literatur	21
8 Anhang	23
8.1 Items des F-DFS	23
8.2 Musterbeispiel Ergebnis-Feedback	26
8.3 Checkliste Dezentralisierungsgrad	29

Zusammenfassung

Der in diesem Manual dokumentierte Fragebogen zur Diagnose von Führung durch Selbstführung (F-DFS) misst Verhaltensweisen von Führungskräften, die Mitarbeiter*innen ermutigen und befähigen können, sich selbst zu führen. Konzeptuell knüpft das Verfahren an Forschung über „Empowering Leadership“ an. Es misst die Ausprägung der Dimensionen „Coaching und kommunikative Unterstützung“ und „Förderung von Freiräumen und Eigeninitiative“ sowie die Ausprägung wahrgenommener Kompetenz von Führung zur Selbstführung. Das Manual enthält Kapitel zur Entwicklung des Verfahrens, zu vorliegenden Fragebogen-Versionen, zu diagnostischen Zielsetzungen, Anwendungsmöglichkeiten und psychometrischen Kennwerten sowie zu Auswertung und Interpretation von Fragebogenergebnissen. Der Anhang enthält die Items der F-DFS-Versionen, das Musterbeispiel eines Ergebnis-Feedbacks sowie eine Checkliste zum Dezentralisierungsgrad der Organisation. Publierte Begleitforschung und Referenzquellen sind im Literaturverzeichnis dokumentiert.

Schlüsselwörter: Diagnose von Führung zur Selbstführung - Standardisierter Fragebogen - Reliabilität und Validität von Messwerten - Einsatz und Anwendung des Testverfahrens

Abstract

Questionnaire for the diagnosis of leadership towards self-leadership – Test manual

A questionnaire for diagnoses of leadership towards self-leadership is documented. It measures leadership behavior that may encourage and enable subordinates to lead themselves. Conceptually, the questionnaire refers to research on empowering leadership. Measured dimensions are “coaching and communicative support”, and “promoting discretion and personal initiative”. In addition, the perceived competence of leadership towards self-leadership is measured. Chapters of the manual include information on the development of the questionnaire, on existing questionnaire versions, on diagnostic purposes and applications, on psychometric properties, and on evaluation and interpretation of questionnaire results. The appendix of the manual contains the items of all questionnaire versions, an example of written score-feedback and a checklist to identify the degree of decentralization of the organization. The list of literature covers published studies on the questionnaire and main sources of reference.

Key words: Assessment of leadership towards self-leadership - Standardized questionnaire
- Reliability and validity of measures - Use and Application of test-procedures

1 Theorie und Messung von Führung

1.1 Klassische Theorien der Führung

Mitarbeiterführung impliziert im Allgemeinen ein „top-down“-Verständnis der Zusammenarbeit am Arbeitsplatz. Dieses Verständnis folgt einer zumeist hierarchisch aufgebauten Struktur von Arbeitsorganisationen, in der Macht und Einfluss ungleich verteilt sind und Vorgesetzte anweisungsberechtigt sind. Auch psychologische Theorien der Mitarbeiterführung spiegeln dieses Verständnis in verschiedensten Schattierungen wider (zsf. Nordhouse, 2018). Prototypische Beschreibungen des Vorgesetztenverhaltens sind:

Autoritär: Die Ausübung von Macht und Einfluss geht mit Zwang, Druck und Bevormundung einher. Die Anweisungen für Mitarbeiter*innen haben den Charakter von Befehlen oder kommunizierten Erwartungen, denen qua Status Folge zu leisten ist. In ihrer feindseligen, abwertenden und bestrafenden Form liegt „aversive“ Führung vor. Eine in Grenzen wertschätzende und wohlwollende Form wird als „patriarchalisch“ bezeichnet.

Direktiv: Bei direkter Führung werden Macht und Einfluss durch aufgabenbezogene Anweisungen ausgeübt, die zumeist auf größerer Expertise und Überlegenheit in Sachfragen beruhen. Direktive Führung ist distanziert und unpersönlich. Sie gibt vor, wer was, wann, wie und womit zu veranlassen und zu tun hat. Mitarbeiter*innen sind jedoch keine passiven Befehlsempfänger*innen, sondern können Vorgesetzte aktiv kontaktieren, wenn aufgabenbezogenen Probleme mit eigenen Mitteln und Möglichkeiten nicht lösbar erscheinen.

Kooperativ: Bei kooperativer Führung werden Macht und Einfluss sozial und kommunikativ annehmbarer ausgeübt als dies bei direkter Führung der Fall ist. Kooperativ zu führen bedeutet z. B., dass Vorgesetzte Anweisungen begründen, einen freundlichen Umgangston pflegen, sich Argumenten von Mitarbeitern*innen gegenüber aufgeschlossen zeigen, Meinungen über mögliche Vorgehensweisen einholen und diese (partizipativ/demokratisch) bei der Aufgabenverteilung berücksichtigen.

Permissiv: Bei dieser als „laissez-faire“ bezeichneten Führung findet keine offene Ausübung von Macht und Einfluss statt. Vorgesetzte halten sich mit Anweisungen zurück und überlassen es Mitarbeitern*innen, was sie tun und wie sie Aufgaben bewältigen möchten. Obwohl Vorgesetzte wenig unmittelbaren Einfluss auf die Zusammenarbeit nehmen, besitzen sie qua Status nach wie vor potenzielle Macht, die sich im Bedarfsfall jederzeit (re)aktivieren und zu Veränderungen in ihrem Verantwortungsbereich nutzen können.

Opportunistisch: Aus Sicht von Mitarbeitern*innen erscheint ein opportunistischer Gebrauch von Macht und Einfluss oft willkürlich zwischen Anweisung („direktiv“), Anbiederung („kooperativ“) und „laissez-faire“ zu oszillieren. Tatsächlich folgen Vorgesetzte auf diese Weise oft einem taktischen Kalkül, von dem sie annehmen, größtmögliche Vorteile aus ihrer Position ziehen zu können.

Situativ: Werden Macht und Einfluss situativ genutzt, spricht man von „kontingenter“ Führung. Bei kontingenter Führung passen Vorgesetzte ihr Verhalten sozial-emotionalen Be-

dürfnissen der Mitarbeiter*innen, jeweils gegebenen Aufgabenanforderungen und/oder formalen Weisungsbefugnissen an. Im Gegensatz zu opportunistischer Führung ist kontingente transparent und konsequent. Sie folgt Erfordernissen, die sich aus den Beziehungen zwischen Mitarbeitern*innen sowie arbeitsorganisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen ergeben.

Implizit: Bei impliziter Führung wird Macht und Einfluss von Vorgesetzten dazu benutzt, Stereotype zu bedienen, die Mitarbeiter*innen mit „guter Führung“ verbinden. Indem Vorgesetzte solche Stereotype bedienen, erreichen sie, anerkannt zu werden und auf die Loyalität ihrer Mitarbeiter*innen vertrauen zu können.

Transaktional: Werden Macht und Einfluss transaktional genutzt, steht ein Austausch materieller und immaterieller Ressourcen im Vordergrund. Hierbei nutzen Vorgesetzte die Möglichkeiten ihrer Position bewusst dafür aus, durch monetäre Anreize, Lob oder andere Arten der Belohnung von Mitarbeitern*innen Akzeptanz, Arbeitsengagement und Einwilligungsbereitschaft zu erhalten.

Transformational: Bei transformationaler Führung basieren Macht und Einfluss auf charismatischer Ausstrahlung und kommunikativer Begeisterungsfähigkeit von Vorgesetzten. Bewunderung und Verehrung der Vorgesetztenpersönlichkeit sind das Vehikel, Werte und Einstellungen von Mitarbeitern*innen zu verändern, so dass diese für längerfristige Ziele und Anpassungserfordernisse gewonnen werden können.

Authentisch: Macht und Einfluss authentischer Führung beruhen auf der Übereinstimmung zwischen beobachtbarem Verhalten und grundlegenden Werten und Eigenschaften von Vorgesetzten. Führung wird von Mitarbeitern*innen geschätzt und akzeptiert, wenn sie transparent, integer und stimmig erscheint.

1.2 Führung zur Selbstführung

Theoretische Vorstellungen einer Führung durch und zur Selbstführung basieren nicht auf einem „top-down“-Verständnis der Zusammenarbeit in Organisationen. Stattdessen steht ein egalitäres Verständnis von Führung im Vordergrund, das sich auch und insbesondere an strukturellen Besonderheiten moderner Arbeitsorganisationen orientiert. Moderne Arbeitsorganisationen besitzen flache, dezentrale und horizontal vernetzte Strukturen, für die streng hierarchische Führung weder angemessen noch effektiv erscheint (Oesterreich & Schröder, 2017). Solche Strukturen erfordern vielmehr eine Art von Führung, die einer gleichmäßigeren Verteilung von Macht und Einfluss Rechnung trägt. Theorien dieser Art von Führung werden unter dem Begriff „empowering leadership“ zusammengefasst (vgl. Cheong et al, 2019). Hierzu gehört auch „Führung zur Selbstführung“. Konzeptuelle Vorläufer dieses Ansatzes sind „shared leadership“ (vgl. Kauffeld, Sauer & Handke, 2017) und „superleadership“ (vgl. Furtner & Baldegger, 2016). Die Begriffe „shared“ und „super“ verweisen auf die veränderte Rolle der Führungskraft. Sie besteht nun auch darin, für einen Ausgleich von Macht und Einfluss zu sorgen und Mitarbeiter*innen zu ermutigen, zu befähigen und in

die Lage zu versetzen, sich selbst zu führen, Eigeninitiative zu entwickeln und Verantwortung zu übernehmen.

Führung zur Selbstführung hat zwei Seiten: eine Seite ist die Vorbildfunktion von Vorgesetzten. Um die Selbstführung von Mitarbeitern*innen glaubwürdig, überzeugend und nachhaltig fördern zu können, müssen Vorgesetzte mit gutem Beispiel vorangehen und ein Verhalten zeigen, das Ausdruck eigener Selbstführungscompetenz ist. Theorien der Selbstführung rekurrieren hier zumeist auf Ansätze sozial-kognitiven Lernens und Lernens am Modell (Neck, Manz & Houghton, 2017). Die zweite Seite sind die von Mitarbeitern*innen wahrnehmbaren Facetten und Auswirkungen dieses Verhalten. Die Frage, wie und wodurch selbstführungscompetente Vorgesetzte Mitarbeiter*innen ermutigen, befähigen und in die Lage versetzen können, sich ebenfalls selbst zu führen, ist alles andere als trivial. Selbstführung spielt sich überwiegend in der Person ab (zsf. Müller, Sauerland & Raab, 2018). Sie generiert starke innere Leitbilder und Zielvorstellungen, trägt zu einer differenzierten Wahrnehmung eigener Motive und Bedürfnisse bei, verbessert die bewusste Steuerung mentaler, emotionaler und volitionaler Prozesse und erhöht die Achtsamkeit latenten Reaktionen und eigenen Fähigkeitspotenzialen gegenüber. Wie kompetente Selbstführung in offenem Führungsverhalten zum Ausdruck kommt und auf welche Weise sie dazu beiträgt, Mitarbeiter*innen ebenfalls selbstführungscompetenter werden zu lassen, ist empirisch noch nicht systematisch untersucht worden. Ein Forschungsdefizit ist vor allem die fehlende Systematik und Analyse des Prozesses, durch den sich kompetente Selbstführung im Verhalten von Vorgesetzten mitteilt und von Mitarbeiter*innen so rezipiert wird, dass sie zu Selbstführung anregt und nicht etwa (nur) als versteckte Form von Fremdführung erscheint. In der Forschung wird zwischen „self-“ und „super-leadership“ im Allgemeinen wenig differenziert (z.B. Bum & Lee, 2017) und auch nicht hinreichend beachtet, dass sich Mitarbeiterführung hauptsächlich auf der Verhaltensebene konkretisiert und personeninterne Anteile von Selbstführung nicht automatisch auch kommunikativ wirksam sind.

Welche Facetten von Selbstführung im Vorgesetztenverhalten tatsächlich sichtbar werden und Mitarbeitern*innen als Vorbild für eigene Selbstführung dienen können, war Ausgangspunkt der Entwicklung eines standardisierten Fragebogens, der Dimensionen von Führung zur Selbstführung misst und individuelle Ausprägungen solch eines Führungsstils zu diagnostizieren erlaubt.

1.3 Messung von Führung

Das am häufigsten entwickelte und angewandte Verfahren zur Messung von Mitarbeiterführung ist der standardisierte Fragebogen. Zumeist enthält er Beschreibungen von Vorgesetztenverhaltensweisen, die von Mitarbeitern*innen (Fremdbeschreibung) oder Führungskräften (Selbstbeschreibung) auf mehrstufigen Rating-Skalen einzustufen sind. Auf diese Weise wurden und werden prototypische Führungsstile identifiziert und Theorien des Vorgesetztenverhaltens formuliert. Beispiele sind der Fragebogen zur Vorgesetztenverhaltensbeschreibung (FWVB, vgl. Fittkau-Garthe & Fittkau, 1971), der das Ausmaß aufgaben-

und mitarbeiterorientierter Führung misst, oder der „Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ, vgl. Felfe, 2006), mit dem transaktionale und transformationale Führung sowie „laissez-faire“-Führung gemessen werden können.

Ein erster Fragebogen zur Messung von „Empowering Leadership“ (ELQ, vgl. Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000) erfasst neben Merkmalen eines egalitären Vorgesetztenverhalten auch noch Verhaltensweisen, die für „top-down“-Führung kennzeichnend sind, z.B. sich um Mitarbeiter*innen kümmern, als Team zusammenzuarbeiten, Mitarbeiter*innen zu informieren oder partizipativ zu entscheiden. Merkmale eines egalitären Vorgesetztenverhaltens sind Coaching und Führen durch Vorbild. Diese beiden Merkmale zeichneten sich auch in der weiteren Forschung als Hauptdimensionen von „Empowering Leadership“ ab (vgl. Amundsen & Martinsen, 2014). An diese Forschung knüpft die Entwicklung des Fragebogens zur Diagnose von Führung zur Selbstführung (F-DFS) an. Anders als die bisherigen Verfahren wurde der F-DFS jedoch aus einem differenzierten Konzept kompetenter Selbstführung heraus entwickelt (s. Kap. 3).

2 Entwicklung des F-DFS

Die Entwicklung des F-DFS basiert auf einer differenzierten Analyse und Messung von Strategien und Dimensionen individueller Selbstführung (vgl. Müller, 2014). Mit Hilfe standardisierten Fragebögen wurden in einem längeren Forschungsprozess neun Kategorien individueller Selbstführungsstrategien identifiziert, die ihrerseits vier allgemeineren Dimensionen kognitiv-mentaler, affektiv-motivationaler, umfeldbezogen-aktionaler und vitalitätsbezogen-physischer Selbstführung zugeordnet werden konnten.

In einem ersten Schritt wurden Items dieser Fragebögen daraufhin überprüft, ob den jeweiligen Selbstführungsstrategien konkret beobachtbare Ausdrucksweisen zugeordnet werden können. In einem zweiten Schritt wurden die betreffenden Items umformuliert, sodass sich sinnvolle Beschreibungen eines wahrnehmbaren Vorgesetztenverhaltens ergaben.

Für die neun Kategorien von Selbstführungsstrategien ist in Tabelle 1 jeweils ein Beispiel korrespondierender Vorgesetztenverhaltensbeschreibungen enthalten.

Table 1: Beispiele erster F-DFS-Items

Kategorien individueller Selbstführungsstrategien	Beispiele von Vorgesetztenverhaltensbeschreibungen
Selbstaufmerksamkeit und Selbstbeobachtung	„Meine Führungskraft ermutigt mich, nach Misserfolgen sorgfältig zu prüfen, was ich künftig besser machen könnte.“
Innere Transparenz und Selbsterkenntnis	„Meine Führungskraft lässt mich Aufgaben übernehmen, die meinen Fähigkeiten am besten entsprechen.“
Willenskraft	„Meine Führungskraft ermutigt mich, auch bei Rückschlägen an eigenen Leistungszielen festzuhalten.“
Kognitive Selbstführung	„Meine Führungskraft rät dazu, die Bewältigung neuer Aufgaben vorher gedanklich durchzuspielen.“
Motivationale Selbstführung	„Meine Führungskraft erwartet, dass ich mir anspruchsvolle, gleichzeitig aber auch realistische Ziele setze.“
Affektive Selbstführung	„Wenn ich unzufrieden bin, regt meine Führungskraft an, auch positive Aspekte der Situation zu beachten.“
Aktionale Selbstführung	„Meine Führungskraft gewährt mir genügend Freiraum, neue Tätigkeiten umfassend lernen und erproben zu können.“
Umfeldbezogene Selbstführung	„Ich kann mit Unterstützung meiner Führungskraft das Arbeitsumfeld so gestalten, wie dies für mich erforderlich erscheint.“
Vitalität und Fitness	„Meine Führungskraft spricht sich im Mitarbeiterkreis für eine gesundheitsbewusste Lebensführung aus.“

Eine Sammlung von über 100 umformulierten Items wurde in einem dritten Schritt auf Überschneidungen und Redundanzen durchgesehen sowie in Interviews mit Führungskräften auf ihren Realitätsgehalt geprüft. Daraus ergab sich eine Verkleinerung des Item-Pools auf 63 Items, mit denen eine erste Untersuchung an 173 berufstätige Personen durchgeführt wurde (Butzmann, 2008). Eine Faktorenanalyse rating-skalierten Antworten ließ erkennen, dass offenbar nicht alle Kategorien von Selbstführungsstrategien ein Pendant im beobachtbaren Vorgesetztenverhalten besitzen. In einem vierten Schritt wurde der Item-Pool weiter reduziert und auf folgende sieben Kategorien begrenzt: „Innere Transparenz und Selbsterkenntnis“, „Willensaktivierung“ (zuvor „Willenskraft“), „Produktives Denken“ (zuvor „Kognitive Selbstführung“), „Selbstmotivierung“ (zuvor „Motivationale Selbstführung“), „Gefühlssteuerung“ (zuvor „Affektive Selbstführung“), „Umfeldgestaltung“ (zuvor „Aktionale Selbstführung“ und „Umfeldbezogene Selbstführung“), sowie „Vitalität und Fitness“. Ein aus 42 Items bestehender Fragebogen wurde erneut analysiert. Dabei zeigte sich, dass selbstführungsförderliches Vorgesetztenverhalten nicht nur weniger differenziert wahrgenommen und beschrieben wird, sondern auch, dass in den Beziehungen zwischen einzelnen Kategorien von Selbstführungsstrategien eine begrenzte Anzahl allgemeiner Dimensionen des Vorgesetztenverhaltens erkennbar wurde (Müller, Sauerland & Butzmann,

2011). Eine weitere Untersuchung an 198 berufstätigen Personen bestätigte diesen Befund (Jilg, 2010). Dimensionen von Führung zur Selbstführung konnten wie folgt interpretiert werden:

Dimension 1: Coaching und kommunikative Unterstützung

Ein coachendes und kommunikativ unterstützendes Führungsverhalten ermutigt Mitarbeiter*innen und befähigt sie, Willenskräfte zu aktivieren, sich selbst zu motivieren, Gefühle leistungsfördernd zu regulieren, Arbeitszeiten und Tätigkeiten sorgfältig zu planen, sich anspruchsvolle Ziele zu setzen und diese auch zu erreichen. Coachend und kommunikativ unterstützend zu führen unterscheidet sich von offen oder subtil übermittelten Anweisungen, Aufforderungen, Appellen oder anderen Spielarten direkter Kommunikation und Einflussnahme. Sie zeichnet sich durch Fragen, Dialoge und Empfehlungen aus und trägt dazu bei, die Lernbereitschaft, Einsichtsfähigkeit und Selbstverantwortung von Mitarbeitern*innen zu stärken. Coaching als nicht-direktive Form der Einflussnahme folgt der Grundhaltung, Mitarbeiter*innen eigene Wege gehen und selbstständig bestmögliche Strategien der Aufgabenbewältigung finden zu lassen. Kommunikativ drückt sich dies in aktivem Zuhören, lösungsorientiertem Fragen und appellfreiem Aufzeigen von Handlungsalternativen aus. Dimension 1 kennzeichnet ein Vorgesetztenverhalten, das Mitarbeiter*innen ermutigt und in die Lage versetzt, konstruktiv zu denken und intrinsische Arbeitsanreize zu entdecken.

Dimension 2: Förderung von Freiräumen und Eigenverantwortung

Führung zur Selbstführung zeigt sich hier vor allem darin, welche Möglichkeiten Mitarbeiter*innen erhalten, Tätigkeitsinhalte und Arbeitsweisen individuell ausgestalten, Zusatzqualifikationen nach eigenen Präferenzen erwerben und tätigkeitsrelevante Veränderungen initiieren und vornehmen zu können. Während Coaching und kommunikative Unterstützung „face-to-face“-Führung impliziert, ist die Förderung von Freiräumen und Eigenverantwortung kontextuelle Führung. Kontextuelle Führung wirkt vermittelt und indirekt, indem sie ein technisches, organisatorisches, soziales und physikalisches Arbeitsumfeld gestaltet, das es Mitarbeitern*innen ermöglicht, sich persönlich entfalten und eigenverantwortlich betätigt zu können. Indem Vorgesetzte Handlungs-, Entscheidungs- und Kooperationspielräume vergrößern, Prozess- und Ergebnisverantwortung delegieren, Lern-, Weiterbildungs- und Entwicklungschancen eröffnen und Arbeitsaufgaben interessant und herausfordernd gestalten, schaffen sie ein Umfeld, das Mitarbeiter*innen einlädt, Selbstführung durch eigenes Handeln zu praktizieren. Dimension 2 kennzeichnet ein Vorgesetztenverhalten, bei dem die Gestaltung arbeitsorganisatorischer Rahmenbedingungen im Vordergrund steht.

Dimension 3: Vorbild für eine gesunde und vitale Lebensweise

Hier wird weder durch Coaching noch durch Kontextgestaltung geführt. Führung beruht stattdessen darauf, was Vorgesetzte in Bezug auf physische Vitalität und körperliche Leistungsfähigkeit persönlich vorleben. Durch gesunde Lebensweise, sportliche Betätigung und vitale Ausstrahlung bieten Vorgesetzte ein nachahmenswertes Modell, an dem sich Mitar-

beiter*innen orientieren können, wenn sie von positiven Effekten physischer Bewegung, psychischer Entspannung und gesunder Ernährung profitieren möchten.

Die Dimensionen 1 und 3 weisen Überschneidungen mit Hauptdimensionen von „Empowering Leadership“ auf. Dimension 2 jedoch beschreibt ein Vorgesetztenverhalten, das über bisher vorliegende Ansätze und Messungen hinausgeht.

Daten der Studien von Müller, Sauerland und Butzmann (2011) und Jilg (2010) zeigen, dass bei rund 20 % der beschriebenen Vorgesetzten überwiegend oder großenteils Führung zur Selbstführung wahrgenommen wurde. Coaching und kommunikative Unterstützung wurde aus Sicht der Mitarbeiter*innen am häufigsten praktiziert. Weniger ausgeprägt war das wahrgenommene Ausmaß an Förderung von Freiräumen und Eigenverantwortung, möglicherweise deshalb, weil die Möglichkeiten zur Kontextgestaltung durch Aufbau und strukturelle Bedingungen der Organisation eingeschränkt sein können (siehe auch Anhang 9.4). Nur selten wurden Vorgesetzte als nachahmenswerte Modelle wahrgenommen, an denen sich Mitarbeiter*innen für Vitalität und Gesundheit der eigenen Lebensführung ein Beispiel nehmen mochten. Die dritte Führungsdimension erwies sich somit als diagnostisch wenig relevant. Der F-DFS fokussiert daher auf die beiden ersten Dimensionen von Führung zur Selbstführung und auf eine auf der Messung beider Dimensionen basierenden allgemeinen Kompetenz, coachend und kontextgestaltend zu führen.

3 F-DFS-Versionen und diagnostische Zielsetzung

3.1 F-DFS-Versionen

Es liegen vier Versionen des F-DFS vor, drei Fremdbeschreibungsversionen, bei denen Vorgesetzte aus Mitarbeiter*innen-Sicht beschrieben werden, und eine Selbstbeschreibungsversion, bei der Vorgesetzte ihr eigenes Führungsverhalten beschreiben.

Die drei Fremdbeschreibungsversionen bestehen aus einer *Langversion*, die auf Daten der Studie von Butzmann (2008) beruht, einer *Standardversion*, der Daten aus der Studie von Jilg (2010) zugrunde liegen, und einer *Kurzversion*, die aus den trennschärfsten Items der Standardversion besteht (Müller et al., 2013).

Die *Selbstbeschreibungsversion* ist eine Kurzversion, die aus einer Studie an 102 Führungskräften mit unternehmerischer Verantwortung hervorging (Butzmann, 2011). Tabelle 2 zeigt die Anzahl von Items aller vier F-DFS-Versionen.

Tabelle 2: Längenformate des F-DFS

Dimensionen	Anzahl von Items			
	Langversion	Standardversion	Kurzversion	Selbstbeschreibungsversion
Coaching und kommunikative Unterstützung	22	16	12	3
Förderung von Freiräumen und Eigenverantwortung	11	8	6	3
Wahrgenommene Kompetenz von Führung zur Selbstführung	33	24	18	6

Die Langversion des F-DFS war das Ergebnis von Faktorenanalysen des aus 63 Items bestehenden Basisfragebogens. 33 Items konnten beiden Führungsdimensionen zugeordnet werden und wiesen substantielle Faktorenladungen (> 0.50) auf. Die Varianzaufklärung der Items betrug 44%. Der größere Anteil aufgeklärter Varianz entfiel auf Items der Dimension „Coaching und kommunikative Unterstützung“ (25%), der kleinere Anteil auf Items der Dimension „Förderung von Freiräumen und Eigenverantwortung“ (19%).

Die Standardversion resultierte aus Faktorenanalysen, die mit 36 Items des Basisfragebogens durchgeführt wurden. Hier ließen sich 24 substantiell ladende Items den beiden Führungsdimensionen zuordnen. Die Varianzaufklärung betrug 46%. Die Anteile aufgeklärter Varianz waren 24% („Coaching und kommunikative Unterstützung“) und 22% („Förderung von Freiräumen und Eigenverantwortung“).

Ausgangspunkt für die F-DFS-Kurzversion waren ebenfalls 36 Items des Basisfragebogens. Die 18 trennschärfsten und am höchsten ladenden Items wurden einer konfirmatorischen Faktorenanalyse unterzogen. Das Strukturgleichungsmodell mit den Items der latenten Variablen „Coaching und kommunikativer Unterstützung“ und „Förderung von Freiräumen und Eigenverantwortung“ ließen eine zufriedenstellende Datenanpassung erkennen ($CHI^2/df = 2,8$; n.s.; $NFI = 0,98$; $CFI = 0,98$; $RMSEA = 0,09$).

Wie bei anderen Fragebögen zur Vorgesetztenverhaltensbeschreibung ist es auch beim F-DFS möglich, Items so umzuformulieren, dass Führungskräfte ihr eigenes Verhalten beschreiben können. Im Rahmen zweier Studien erhielten 58 Beschäftigte mit Führungsverantwortung und 102 Führungskräfte mit unternehmerischer Verantwortung Kurzversionen eines F-DFS-Selbstbeschreibungsfragebogens (Butzmann, 2011; Jilg, 2010). Faktorenanalysen zeigten, dass sich beide Führungsdimensionen auch in Beschreibungen des eigenen Vorgesetztenverhaltens nachweisen ließen. Die Varianzaufklärung einer aus sechs Items bestehenden Kurzversion betrug 34 % („Coaching und kommunikative Unterstützung“) und 32 % („Förderung von Freiräumen und Eigenverantwortung“).

Das Antwortformat von Items aller F-DFS-Versionen ist eine vierfach abgestufte Likert-Skala. Mitarbeiter*innen und Führungskräfte werden wie folgt instruiert:

Geben Sie bitte an, wie genau die folgenden Beschreibungen auf das Verhalten Ihrer Führungskraft/auf Ihr eigenes Führungsverhalten zutreffen. Kreuzen Sie bitte stets die jeweils passende Antwort an.

Wählen Sie bitte...

- ...die „0“, wenn die Beschreibung **sehr ungenau** ist,
- ...die „1“, wenn die Beschreibung **etwas genauer** ist,
- ...die „2“, wenn die Beschreibung **schon relativ genau** ist,
- ...die „3“, wenn die Beschreibung **sehr genau** ist.

Die Items beider Dimensionen (s. Anhang, 9.1) sollen sodann nicht en bloc, sondern in zufälligen Reihenfolge vorgegeben werden.

Item-Beispiele Fremdbeschreibungsversion:

„Meine Führungskraft...“	0	1	2	3
...ermutigt mich, darauf zu achten, bei welchen Tätigkeiten ich mich wohl fühle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...äußert sich anerkennend, wenn ich Eigeninitiative zeige.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Item-Beispiel Selbstbeschreibungsversion:

„Als Führungskraft...“	0	1	2	3
.....frage ich, wenn Mitarbeiter*innen Fehler unterlaufen, was sie daraus lernen können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.2 Diagnostische Zielsetzung

Mit dem F-DFS liegt ein Verfahren vor, welches Führung misst, die den Anforderungen moderner, dezentral aufgebauter Organisationen entspricht. Es diagnostiziert, in welchem Umfang Vorgesetzte so führen, dass auch Mitarbeiter*innen angeregt und befähigt werden, sich selbst zu führen. Den Dimensionen des F-DFS entsprechend kann festgestellt werden, wie intensiv Mitarbeiter*innen gecoacht werden und wieviel Gestaltungsfreiraum sie erhalten. Die Kombination beider Dimensionen lässt zudem erkennen, wie stark die wahrgenommene Kompetenz von Führung zur Selbstführung ausgeprägt ist. Zur Zielsetzung des F-DFS gehört, einen Beitrag zu leisten, der für die Personalplanung, Personalauswahl, Personalbeurteilung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung von Unternehmen und Einrichtungen nützlich sein kann.

Zur *Personalplanung* gehört die Erstellung und Aktualisierung von Kompetenzprofilen. Führung zur Selbstführung sollte ein Bestandteil der Personalplanung sein, wenn Unternehmen und Einrichtungen dezentral aufgebaut sind, flache Hierarchien besitzen und flexible Teamstrukturen besitzen. Eigene Untersuchungen zeigen, dass Mitarbeiter*innen bei kompetenter Führung zur Selbstführung mehr Freude an der Arbeit haben und bei entsprechenden Rahmenbedingungen auch bessere Leistungen erbringen (vgl. Müller et al., 2013; Müller & Sauerland, 2015).

Zur *Auswahl von Führungspersonal* gehört, Kompetenz- und Fähigkeitspotenziale externer und interner Stellenbewerber*innen diagnostizieren zu können. Bei externen Bewerbern*innen lässt sich Führung zur Selbstführung durch Vorgabe der Selbstbeschreibungsversion des F-DSF in Kombination mit individueller Selbstführung (F-DSK, Müller, 2018) messen, bei internen Bewerbern*innen durch Vorgabe von Fremdbeschreibungsversionen des F-DFS an bisherige Mitarbeiter*innen von Bewerbern*innen.

Fremd- und Selbstbeschreibungsversionen des F-DFS leisten auch einen wichtigen Beitrag zur *Personalbeurteilung*, wenn diese auf dem Prinzip des 360-Grad-Feedbacks beruht. F-DFS-Versionen decken die Mitarbeiterperspektive und Selbstbeurteilung ab, können darüber hinaus jedoch auch Vorgesetzten der zu beurteilenden Führungskräfte sowie statusgleichen Kolleg*innen vorgegeben werden.

Zur *Personal- und Organisationsentwicklung* gehören die Ermittlung personeller Entwicklungspotenziale und Erfolgskontrolle von Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Feststellung und Überprüfung, ob organisatorische Anpassungen oder Veränderungen notwendig oder erfolgreich gewesen sind. Hierfür können sowohl Fremd-, als auch Selbstbeurteilungsversionen des F-DFS eingesetzt werden.

4 Psychometrische Eigenschaften

4.1 Objektivität

Die Voraussetzungen für eine objektive Durchführung der Befragung sind gegeben, wenn alle Personen, die den F-DSF bearbeiten, gleichbleibende Bearbeitungshinweise erhalten (s. Mustervorlage im Anhang des Manuals). Die Instruktion informiert schriftlich oder mündlich, wie viele Items bearbeitet werden müssen, welche Antwortmöglichkeiten zur Auswahl stehen und was bei der Auswahl von Antwortalternativen beachtet werden sollte. Zudem wird darauf hingewiesen, dass man sich bei der Bearbeitung des Fragebogens an Beobachtungen des tatsächlich gezeigten Führungsverhaltens orientieren soll, und dass es wichtig ist, alle Fragen realitätsbezogen und vollständig zu beantworten.

Eine objektive Auswertung des Fragebogens wird durch die standardisierte und automatisierte Ermittlung von Fragebogen-Ergebnissen gewährleistet. Die Antworten werden bei computer- oder netzbasierter Vorgabe des Fragebogens (z. B. über LimeSurvey, Unipark oder SurveyMonkey) numerisch abgespeichert, verrechnet und ausgegeben. Bei „paper-

pencil“-Vorgabe ist Objektivität durch Anwendung eines Auswertungsschlüssels (s. 7. Auswertung) oder – nach Eingabe der Antworten in den Computer – durch ein entsprechendes Auswertungsprogramm (z.B. IBM SPSS, Microsoft Excel) gegeben.

Auch die Interpretation von Fragebogen-Ergebnissen ist objektiviert. Für unterdurchschnittliche, durchschnittliche und überdurchschnittliche Ausprägungen der beiden F-DFS-Dimensionen und der wahrgenommenen Kompetenz von Führung zur Selbstführung gibt es Textbausteine, die Implikationen der jeweiligen Merkmalsausprägungen sowie deren Bedeutung für Führungskräfte und Organisationen beleuchten (s. 7. Interpretation) und als Grundlage für schriftliche Gutachten und Rückmeldegespräche dienen können.

4.2 Reliabilität

Die Reliabilitätsberechnung einzelner F-DFS-Versionen basiert auf Daten, die von Butzmann (2008; Langversion), Jilg (2010; Standard- und Kurzversion) und Butzmann (2011; Selbstbeschreibungsversion) erhoben wurden. Kennwerte waren interne Konsistenzen rating-skalierter Antworten auf Items einzelner Dimensionen und des gesamten Fragebogens. Als Prüfgröße wurde Cronbach's Alpha berechnet. Tabelle 3 zeigt, wie reliabel die einzelnen Messungen ausgefallen sind.

Die Koeffizienten zeigen, dass alle Fremdbeschreibungsformen des F-DFS hochreliable Messungen liefern (Bühner, 2010). Zwei Kennwerte der Selbstbeschreibungsversion liegen knapp unter der kritischen Grenze von $\alpha = 0,70$. Der Grund hierfür dürfte die geringe Anzahl von Items zur Messung beider Führungsdimensionen sein (Sedlmeier & Renkewitz, 2018).

Tabelle 3: Interne Konsistenzen von Messungen einzelner F-DFS-Dimensionen und des Gesamtfragebogens

F-DFS-Versionen	Cronbach's α
<i>Langversion Fremdbeschreibung</i>	
Coaching und kommunikative Unterstützung	0,95
Förderung von Freiräumen und Eigeninitiative	0,92
Wahrgenommene Kompetenz von Führung zur Selbstführung	0,96
<i>Standardversion Fremdbeschreibung</i>	
Coaching und kommunikative Unterstützung	0,92
Förderung von Freiräumen und Eigeninitiative	0,87
Wahrgenommene Kompetenz von Führung zur Selbstführung	0,92
<i>Kurzversion Fremdbeschreibung</i>	
Coaching und kommunikative Unterstützung	0,91
Förderung von Freiräumen und Eigeninitiative	0,86
Allgemeine Kompetenz von Führung zur Selbstführung	0,92
<i>Kurzversion Selbstbeschreibung</i>	
Coaching und kommunikative Unterstützung	0,65
Förderung von Freiräumen und Eigeninitiative	0,68
Wahrgenommene Kompetenz von Führung zur Selbstführung	0,72

4.3 Validität

Auch die Berechnung von Validitätskoeffizienten der einzelnen F-DFS-Versionen basiert auf den Untersuchungen von Butzmann (2008, 2011) und Jilg (2010). Hier wurden neben F-DFS-Messungen eine Reihe von Außenkriterien erhoben, die als Indikatoren erfolgreicher Führung zur Selbstführung angesehen werden können.

Tabelle 4 enthält alle Korrelationen zwischen Messwerten der F-DFS-Versionen und Messwerten von Validitätskriterien, die ebenfalls mit standardisierten Fragebögen erhoben wurden.

Tabelle 4: Korrelationen zwischen F-DFS-Messwerten und Messwerten von Validitätskriterien

	Validitätskriterien*					
	Wahrgenommene Führungseffektivität	Zufriedenheit mit der Führung	Allgemeine Arbeitszufriedenheit	Wohlbefinden am Arbeitsplatz	Bindung an die Organisation	Selbstführungskompetenz
Langversion FB**						
CkU***	0,64	0,68	0,50			
FFE***	0,56	0,63	0,57			
WKFS***	0,66	0,71	0,56			
Standardversion FB						
CkU			0,57	0,35	0,42	
FFE			0,54	0,38	0,45	
WKFS			0,62	0,40	0,47	
Kurzversion FB						
CkU			0,47	0,37	0,37	
FFE			0,53	0,41	0,43	
WKFS			0,56	0,43	0,44	
Kurzversion SB**						
WKFS			0,27	0,24		0,43

* Alle Korrelationen über 0,30 sind signifikant (mindestens $p < 0.05$, zweiseitig)

** FB = Fremdbeschreibungsversionen; SB = Selbstbeschreibungsversion

*** CkU = Coaching und kommunikative Unterstützung; FFE = Förderung von Freiräumen und Eigeninitiative; WKFS = Wahrgenommene Kompetenz von Führung zur Selbstführung

Erfolgreiche Führung drückt sich neben der wahrgenommenen Effektivität des Vorgesetztenverhaltens auch darin aus, wieviel Freude Mitarbeiter*innen bei ihrer Arbeit empfinden. Mehr Führung zur Selbstführung geht, wie sich zeigt, mit höherer allgemeiner Arbeitszufriedenheit, größerem Wohlbefinden am Arbeitsplatz und stärkerer Bindung an die eigene Organisation einher. Korrelationen von $r > 0,30$ gelten als Nachweis, dass ein Diagnose-Verfahren valide misst (Stemmler, Hagemann, Amelang & Spinath, 2016). Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden korrelieren auch mit Messungen der Selbstbeschreibungsversion des F-DFS. Die Koeffizienten sind jedoch niedriger und deuten darauf hin, dass Vorgesetzte selbst weniger Arbeitsfreude zu empfinden scheinen als ihre Mitarbeiter*innen. Dennoch ist auch die Selbstbeschreibungsversion valide, denn sie korreliert mit Allgemeiner Selbstfüh-

rungskompetenz, die als Voraussetzung für eine wirksame Führung zur Selbstführung angesehen werden kann.

4.4 Fairness

Die bisherigen Forschungsergebnisse enthalten keine Hinweise, dass der F-DSF Gruppen von Personen benachteiligt, die aufgrund ihrer geschlechtsspezifischen Zugehörigkeit, ihres Alters oder der Branche, in der sie arbeiten, ungünstigere Einstufungen erhalten (Müller et al., 2011). Dennoch kann es für eine bessere Einordnung individualdiagnostischer Ergebnisse zweckmäßig sein zu erheben, in welchem Funktionsbereich Führungskräfte und Mitarbeiter*innen arbeiten, welcher Hierarchie-Ebene sie angehören, und vor allem, wie zentralisiert bzw. dezentral die Organisation aufgebaut ist (s. Anhang, 9.4).

5 Normierung

Aus den Daten der Untersuchungen von Müller et al. (2011, 2013) und Georgianna, Müller, Schermelleh-Engel und Petersen (2016) wurden für Messwerte aller F-DFS-Versionen Quartile berechnet. Schwache Ausprägungen von Führung zur Selbstführung entsprechen dabei den unteren 25 % der Messwerte (Q 1) und starke Ausprägungen den oberen 25 % der Messwerte (Q 4). Die Quartile Q 2 und Q 3 enthalten 50 % der Messwerte. In Fragebogenergebnissen von Q 2 und Q 3 zeigen sich mittlere Ausprägungen (mit Tendenz zu schwachen Ausprägungen in Q 2 und starken Ausprägungen in Q 3).

Die Messwerte in einzelnen Quartil-Bereichen können der Tabelle 5 entnommen werden. Fremdbeschreibungen des Vorgesetztenverhaltens sollten im Allgemeinen auf F-DSF-Antworten mehrerer Mitarbeiter*innen basieren, bei Mitarbeiterbefragungen oder 360-Grad-Feedback z. B. auf Antworten von mindestens fünf Mitarbeitern*innen, um Anonymität zu gewährleisten. Zur Einordnung von Merkmalsausprägungen müssen die Messwerte einzelner Mitarbeiter*innen daher gemittelt und Stellen hinter dem Komma ggf. auf- oder abgerundet werden (s. 7., Auswertung und Interpretation).

Tabelle 5: Quartil-Bereiche schwacher, mittlerer und starker Ausprägungen von Führung zur Selbstführung

	Schwache Ausprägungen (Q 1)	Mittlere Ausprägungen		Starke Ausprägungen (Q 4)
		Mit Tendenz zu schwachen Ausprägungen (Q 2)	Mit Tendenz zu starken Ausprägungen (Q 3)	
CKU*				
FB**-Langversion	bis 16	17 - 27	28 - 38	über 38
FB-Standardversion	bis 11	12 - 21	22 - 28	über 28
FB-Kurzversion	bis 7	8 - 14	15 - 20	über 20
Selbstbeschreibungsversion	bis 3	4 und 5	6 und 7	8 und 9
FFE*				
FB-Langversion	bis 15	16 - 23	24 - 27	über 27
FB-Standardversion	bis 11	12 - 16	17 - 19	über 19
FB-Kurzversion	bis 8	9 - 12	13 - 15	über 15
Selbstbeschreibungsversion	bis 5	6	7 und 8	9
WKFS*				
FB-Langversion	bis 34	35 - 49	50 - 63	über 63
FB-Standardversion	bis 24	25 - 35	36 - 46	über 46
FB-Kurzversion	bis 18	19 - 26	27 - 34	über 34
Selbstbeschreibungsversion	bis 10	11-13	14 und 15	über 15

* CKU = Coaching und kommunikative Unterstützung;

FFE = Förderung von Freiräumen und Eigeninitiative;

WKFS = Wahrgenommene Kompetenz von Führung zur Selbstführung

** FB = Fremdbeschreibungsversion

6 Auswertung und Interpretation

Wie stark Führung zur Selbstführung ausgeprägt ist, wird ermittelt, indem aus Antworten der Likert-skalierten Items zunächst *Summenwerte* gebildet werden. Addiert werden die Skalenwerte der Items beider Führungsdimensionen sowie des Gesamtfragebogens. Bei den Fremdbeschreibungsversionen des F-DFS müssen die summierten Skalenwerte der Mitarbeiter*innen aggregiert bzw. gemittelt werden. Der Mittelwert misst das Ausmaß an Führung zur Selbstführung, wie es von Mitarbeitern*innen wahrgenommen und beschrieben wird. Bei der Selbstbeschreibungsversion des F-DFS entfällt die Mittelwertbildung, weil

bereits die summierten Item-Antworten messen, wie in der eigenen Wahrnehmung Führung zur Selbstführung praktiziert wird.

Mit allen Versionen und Formen des F-DFS erhält man drei Messwerte:

Einen Messwert für **Coaching und kommunikative Unterstützung**, basierend auf 22 Item-Antworten der Langform, 16 Item-Antworten der Standardform und 12 Item-Antworten der Kurzform/Fremdbeschreibung oder 3 Item-Antworten der Kurzversion/Selbstbeschreibung.

Einen Messwert für **Förderung persönlicher Freiräume und Eigenverantwortung**, basierend auf 11 Item-Antworten der Langform und 8 Item-Antworten der Standardform, 6 Item-Antworten der Kurzform/Fremdbeschreibung oder 3 Item-Antworten der Kurzversion/Selbstbeschreibung.

Einen Messwert für die Ausprägung der **wahrgenommenen Kompetenz von Führung zur Selbstführung**, basierend auf 33 Item-Antworten der Langform, 24 Item-Antworten der Standardform und 18 Item-Antworten der Kurzform/Fremdbeschreibung oder 6 Item-Antworten der Kurzversion/Selbstbeschreibung.

F-DFS-Ergebnisse der unterschiedlichen Ausprägungsbereiche können wie folgt interpretiert werden:

Coaching und kommunikative Unterstützung

Schwache Ausprägungen: Hier wird ein Vorgesetztenverhalten gezeigt, das distanziert erscheint und wenig persönliche Zuwendung erkennen lässt. Vorgesetzte geben nicht oder nur selten Hilfe zur Selbsthilfe und kommunizieren nicht oder nur selten so, dass dies als ermutigend, unterstützend und (selbst)motivierend empfunden wird. Der Führungsstil ist bestimmend, direktiv und kontrollierend. Vorgesetzte wirken unzugänglich für individuelle Anliegen der Mitarbeiter*innen und nicht sonderlich interessiert an deren persönlicher Entwicklung und fachlichem Vorwärtkommen. Die Art der Zusammenarbeit wird von aufgabenbezogenen Anweisungen, formal notwendigen Abstimmungen und einer leistungskritischen Bewertung bestimmt.

Mittlere Ausprägungen: Hier zeigen Vorgesetzte in unterschiedlichem Umfang, dass sie ihre Mitarbeiter*innen beachten, wertschätzen und zur Selbstführung ermutigen. Wenn die Fragebogenwerte in der oberen oder unteren Hälfte mittlerer Ausprägungen liegen, kann dies situations- oder personenspezifische Gründe haben. Tragen situative Gegebenheiten dazu bei, wie coachend und kommunikativ unterstützend geführt wird, sind es oft Tätigkeitsanforderungen oder Aufgabenzwänge, die mehr oder weniger Führung zur Selbstführung ermöglichen. Sind personenspezifische Faktoren der Grund, verfügen Vorgesetzte zumeist über mehr oder weniger Kompetenz, Coaching-Techniken anwenden oder selbstführungsfördernd kommunizieren zu können.

Starke Ausprägungen: Starke Ausprägungen beschreiben ein sehr gut entwickeltes Coaching- und Unterstützungsverhalten. Vorgesetzte fördern die Selbstständigkeit von Mitarbeitern*innen und kommunizieren in einer Weise, die wertschätzend und hilfreich erscheint. Bei hohen Messwerten sind Vorgesetzte ernsthaft an der Weiterbildung von Mitarbeitern*innen interessiert und es gelingt ihnen, pas-

sende Entwicklungsangebote zu empfehlen. Coaching und kommunikative Unterstützung wirken authentisch, weil Erwartungen an die Selbstführung von Mitarbeiter*innen mit dem übereinstimmen, was Vorgesetzte auch durch ihr eigenes Beispiel vorleben.

Förderung von Freiräumen und Eigeninitiative

Schwache Ausprägungen: Hier legen Vorgesetzte Wert darauf, dass die Arbeit nach Vorschrift erledigt, Tätigkeiten wie vorgegeben ausgeführt und Aufgaben regelgerecht bewältigt werden. Solche Erwartungen können von Vorgesetzten direktiv kommuniziert werden (s. o.). Eine weitere Möglichkeit ist, die Arbeitsbedingungen restriktiv zu gestalten. Im diesem Fall können Vorgesetzte Dienstanweisungen formulieren und deren Einhaltung kontrollieren, oder darauf bestehen, dass Bestimmungen und Vorgaben der Organisation beachtet und befolgt werden.

Mittlere Ausprägungen: Vorgesetzte mit mittleren Messwerten fördern Freiräume und Eigenverantwortung bereits mehr oder weniger stark. Bei Messwerten im unteren Quartil durchschnittlicher Ausprägungen ist der Grad an Fremdbestimmung noch relativ groß. Gründe mögen direktives Führungsverhalten oder arbeitsorganisatorische Zwänge sein. Liegen die Messwerte im oberen Quartil durchschnittlicher Ausprägungen, können Mitarbeiter*innen bis zu einem gewissen Grad bereits selbstbestimmt zusammenarbeiten und werden von Vorgesetzten auch explizit darin bestärkt. Bei mittleren Messwerten wäre über F-DFS-Ergebnisse hinaus zu klären, ob eine weniger ausgeprägte Förderung von Freiräumen und Eigenverantwortung darauf zurückzuführen ist, dass Vorgesetzte nicht genug tun wollen (personenspezifische Ursache) oder nicht mehr tun können (strukturelle Ursache, s. 9.4, Anhang).

Starke Ausprägungen: Hier gestalten Vorgesetzte das Arbeitsumfeld so, dass es in substanziellem Umfang eine selbstgeführte Zusammenarbeit ermöglicht. Dies schließt sowohl konkrete Tätigkeiten und Aufgaben als auch den Erwerb von Fertigkeiten ein, neue Arbeitsanforderungen bewältigen zu können. Mitarbeiter*innen dürfen bei Leistungszielen und Kooperationsabläufen weitgehend autonom entscheiden. Sie besitzen großzügig bemessene Handlungsspielräume und werden von Vorgesetzten ermutigt, diese möglichst umfassend zu nutzen.

Wahrgenommene Kompetenz von Führung zur Selbstführung

Schwache Ausprägungen: Ist die wahrgenommene Kompetenz von Führung zur Selbstführung schwach ausgeprägt, sind Vorgesetzte weder kommunikativ noch durch Gestaltung des Arbeitsumfelds bereit oder in der Lage, Eigeninitiative und Selbstverantwortung bei Mitarbeitern*innen zu fördern. Sie stehen weder als Coach zur Verfügung, noch sind sie interessiert, dass Mitarbeiter*innen vorwärtskommen und sich entfalten können. Sie verhalten sich stattdessen distanziert und praktizieren eine stark einschränkende und bevormundende Art aufgabenorientierter Führung. Ihre Motivation, Macht und Einfluss zu teilen, ist gering oder wird durch stark formalisierte und standardisierte Zusammenarbeit unterbunden.

Mittlere Ausprägungen: Das Vorgesetztenverhalten lässt mehr oder weniger Führung zur Selbstführung erkennen. Verhaltensweisen im unteren Quartil mittlerer Ausprägungen vermitteln Eindrücke einer noch relativ begrenzten oder selektiven Förderung von Eigeninitiative und Selbstverantwortung. Häufig wird nur partiell

Unterstützung gegeben oder allenfalls einzelnen Mitarbeitern*innen Gestaltungsspielraum geboten. Ein Verhalten im oberen Quartil mittlerer Ausprägungen lässt mehr Bereitschaft erkennen, Mitarbeiter*innen zu coachen und Verantwortung zu delegieren. Auch wenn Vorgesetzte die Arbeit gelegentlich noch kontrollieren und korrigieren, zeigen sie zumeist bereits, dass ihnen die Selbstbestimmung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter*innen am Herzen liegt und förderungswürdig erscheint.

Starke Ausprägungen: Hier wird eine hochkompetente Führung zur Selbstführung wahrgenommen. Vorgesetzte sorgen kontinuierlich dafür, dass sich alle Mitarbeiter*innen weiterentwickeln können und die Gestaltungsspielräume bekommen, die sie für eine wirksame Selbstführung bei der Arbeit benötigen. Die Vorgesetzten sind als Dialog-Partner*innen jederzeit ansprechbar, um Mitarbeiter*innen zu beraten, wann immer Hilfe zur Selbsthilfe erforderlich erscheint. Durch den Zuschnitt individueller Aufgaben und die Organisation der Zusammenarbeit erleichtern sie es Mitarbeitern*innen zudem, sich persönlich engagieren und Eigeninitiative entfalten zu können.

7 Literatur

- Amundsen, S. & Martinsen, O. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly, 25*, 487-511.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leadership behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 249-269.
- Bühner, M. (2010). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. München: Pearson.
- Bum, Ch.-H. & Lee, K. (2017). The Relationship between Professor's Super-Leadership, Self-leadership, and Career Preparation Behavior in College Students. *Journal of Physical Education and Sport, 16/2*, 1052-1057.
- Butzmann, B. (2008). Führung durch Selbstführung – Entwicklung und Überprüfung eines Messinstruments. *Unveröffentlichte Diplomarbeit*. Universität Koblenz-Landau, Campus Landau: Fachbereich Psychologie, Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens.
- Butzmann, B. (2011). Eignungs- und kompetenzspezifische Bedingungen und Erfolgsindikatoren von Führung durch Selbstführung. *Inauguraldissertation*. Universität Koblenz-Landau, Campus Landau.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S.D., Spain, S.M. & Tsai, Ch.-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *Leadership Quarterly, 30*, 34-58.
- Felfe, J. (2006). Validierung einer deutschen Version des „Multi-factor Leadership Questionnaire“ (MMQ Form 5 x Short). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 50*, 61-78.
- Fittkau-Garthe, H. & Fittkau, B. (1971). *Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltensbeschreibung (FVVB)*. Göttingen: Hogrefe.
- Furtner, M. & Baldegger, U. (2016). Superleadership and Empowering Leadership. In: Furtner, M. & U. Baldegger (Hrsg.), *Self-Leadership und Führung* (S. 211-263). Wiesbaden: Gabler.
- Georgianna, S., Müller, G. F., Schermelleh-Engel, K. & Petersen, B. (2016). Entrepreneurs' Job Satisfaction and Its Relationship to Super-Leadership and Self-Leadership. *Journal of Research in Business, Economics and Management, 6*, 928-940.
- Jilg, F. (2010). Führung durch Selbstführung. *Unveröffentlichte Diplomarbeit*. Universität Koblenz-Landau, Campus Landau: Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens.
- Kauffeld, F., Sauer, N. & Handke, L. (2017). Shared Leadership. *Gruppe . Interaktion . Organisation, 48*, 235-238.

- Müller, G. F. (2014, 2018). Landauer Selbstführungsanalyse (LASA) Modul 1: Fragebogen zur Diagnose individueller Selbstführungskompetenz (F-DSK). Universität Koblenz-Landau: Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens, UMBRA.
- Müller, G. F. & Sauerland, M. (2015). Super-Leadership: Bessere Leistungen und mehr Arbeitsfreude. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 22, 13-15.
- Müller, G. F., Sauerland, M. & Raab, G. (2018). *Mehr ICH wagen! Selbstführung am Arbeitsplatz und in der Organisation*. Hamburg: Windmühle.
- Müller, G. F., Sauerland, M., & Butzmann, B. (2011). Führung durch Selbstführung – Konzept, Messung und Korrelate. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 42, 377-390.
- Müller, G. F., Georgianna, S., Schermelleh-Engel, K., Roth, A. C., Schreiber, W. A., Sauerland, M., Muessigmann, M. J. & Jilg, F. (2013). Super-leadership and Work Enjoyment – Direct and Moderated Influences. *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 113, 1-18.
- Neck, C. P., Manz, C. C. & Houghton, J. D. (2017). *Self-leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Northouse, (2018). *Leadership – Theory and Practice* (8th ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Oesterreich, B. & Schröder, C. (2017). *Das kollegial geführte Unternehmen*. Göttingen: Vahlen.
- Sedlmair, P. & Renkewitz, F. (2018). *Forschungsmethoden und Statistik*. München: Pearson.
- Stemmler, G., Hagemann, D., Amelang, M. & Spinath, F. (2016). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*. Stuttgart: Kohlhammer.

8 Anhang

8.1 Items des F-DFS

Coaching und kommunikative Unterstützung (Langform):

Meine Führungskraft/Mein Vorgesetzter/Meine Vorgesetzte...

1. ...ermutigt mich, darauf zu achten, bei welchen Tätigkeiten ich mich wohl fühle.
2. ...äußert sich positiv, wenn ich Situationen herstelle, in denen die Arbeit Spaß macht.
3. ...bestärkt mich, Arbeitssituationen so zu gestalten, dass diese möglichst angenehm erscheinen.
4. ...sorgt für ein Arbeitsklima, das es erleichtert, auch bei Schwierigkeiten gut gelaunt zu bleiben.
5. ...regt bei Unzufriedenheit mit der Arbeit an, positiv zu denken.
6. ...empfiehlt im Fall von Rückschlägen bei der Arbeit, an Erfolge in der Vergangenheit zu denken.
7. ...rät bei der Bewältigung neuer Aufgaben, das eigene Vorgehen regelmäßig zu überdenken.
8. ...sorgt dafür, dass ich Fertigkeiten und Kompetenzen beständig weiterentwickle.
9. ...ermutigt mich, ihr/ihm mitzuteilen, welche Aufgaben ich gerne intensiver bearbeiten würde.
10. ...vermittelt ein Bewusstsein, Probleme immer auch als Chance zu begreifen.
11. ...fragt, wenn mir ein Fehler unterläuft, was ich daraus lernen kann.
12. ...ermutigt mich, kontinuierlich mein Wissen zu erweitern.
13. ...informiert mich regelmäßig, welche Auswirkungen meine Entscheidungen haben.
14. ...rät dazu, die Bewältigung neuer Aufgaben vorher gedanklich durchzuspielen.
15. ...ermutigt dazu, sich nach Erfolgen auch einmal selbst zu belohnen.
16. ...gibt Rückmeldungen, um mich bei der Verfolgung meiner Arbeitsziele zu unterstützen.
17. ...ermutigt mich, nach Misserfolgen sorgfältig zu prüfen, was ich künftig besser machen könnte.
18. ...betont, wie wichtig es ist, eigene Fähigkeiten realistisch einschätzen zu können.
19. ...ermutigt mich, aus offenkundigen Schwächen Entwicklungsmöglichkeiten abzuleiten.
20. ...spricht bei der Vereinbarung von Leistungszielen stets auch mögliche Hindernisse an.

21. ...empfiehlt, sich bei längeren Arbeitsvorhaben über erreichte Zwischenziele zu freuen.
22. ...sagt, dass es mitunter innerer Überwindung bedarf, um gesteckte Ziele zu erreichen.

Förderung von Freiräumen und Eigenverantwortung (Langform)

Meine Führungskraft/Mein Vorgesetzter/Meine Vorgesetzte...

23. ...gestattet, dass ich in meinem Arbeitsbereich selbstständig Entscheidungen treffe.
24. ...begrüßt es, wenn ich in meinem Tätigkeitsbereich Verantwortung übernehme.
25. ...gewährt Freiräume, um die Arbeit nach eigenen Vorstellungen erledigen zu können.
26. ...gibt mir die Möglichkeit, mein Arbeitsumfeld so zu gestalten, wie mir dies erforderlich erscheint.
27. ...gewährt mir genügend Freiraum, neue Tätigkeiten umfassend lernen und erproben zu können.
28. ...ermutigt mich, auch bei Rückschlägen an eigenen Leistungszielen festzuhalten.
29. ...erwartet, dass ich mir anspruchsvolle, gleichzeitig aber auch realistische Ziele setze.
30. ...schätzt es, wenn man offen für Selbstkritik ist.
31. ...äußert sich anerkennend, wenn ich Eigeninitiative zeige.
32. ...reagiert positiv bei Äußerungen, auf welchen Gebieten ich gerne Fortschritte erzielen würde.
33. ...lobt mich, wenn es mir bei der Verfolgung von Zielen gelingt, Widerstände zu überwinden.

Standard- und Kurzversion

Standardversion

Items 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 18, 19, 20, 21 (Coaching in kommunikative Unterstützung).

Items 23, 24, 25, 27, 28, 31, 32, 33 (Förderung von Freiräumen und Eigenverantwortung).

Kurzversion

Items 1, 2, 3, 7, 9, 11, 13, 16, 18, 19, 20, 21 (Coaching in kommunikative Unterstützung).

Items 23, 24, 25, 28, 31, 33 (Förderung von Freiräumen und Eigenverantwortung).

Selbstbeschreibungsversion

Als Führungskraft...

1. ...ermutige ich Mitarbeiter*innen, darauf zu achten, bei welchen Tätigkeiten sie sich wohl fühlen.
2. ...frage ich, wenn Mitarbeitern*innen Fehler unterlaufen, was sie daraus lernen können.
3. ...gebe ich Rückmeldungen, um Mitarbeiter*innen bei der Verfolgung ihrer Arbeitsziele zu unterstützen.

Als Führungskraft...

4. ...gestatte ich, dass Mitarbeiter*innen in ihrem Arbeitsbereich selbstständig Entscheidungen treffen.
5. ...begrüße ich es, wenn Mitarbeiter*innen in ihrem Tätigkeitsbereich Verantwortung übernehmen.
6. ...lobe ich Mitarbeiter*innen, wenn es ihnen bei der Verfolgung von Zielen gelingt, Widerstände zu überwinden.

8.2 Musterbeispiel Ergebnis-Feedback

Zur Rückmeldung von F-DSF-Ergebnissen werden die (gemittelten und gerundeten) CkU-, FFE- und WSK-Item-Messwerte in die Quartilbereiche der drei Skalen eingetragen, um die individuellen Ausprägungen bestimmen und einordnen zu können. Im Folgenden ist ein Beispiel für den Aufbau und Inhalt des Ergebnisfeedbacks dargestellt.

*Individual-Diagnose (F-DFS-Langform) für Führungskraft Mustermann/-frau**

Der Fragebogen, den Ihre Mitarbeiter*innen bearbeitet haben, erfasst, wie ein bestimmter Bereich Ihres Vorgesetztenverhaltens wahrgenommen und beschrieben wird. Das mit dem Fragebogen erfasste Verhalten wird als „Führung zur Selbstführung“ bezeichnet. Besonderheiten dieser Art der Führung werden im Folgenden skizziert. Welche Eindrücke Ihr Vorgesetztenverhalten in dieser Richtung hinterlässt, verdeutlichen die Antworten des Fragebogens, die numerisch veranschaulicht sowie mit Kurzkomentaren versehen sind.

Coaching und kommunikative Unterstützung (CkU): Führung zur Selbstführung bedeutet, Mitarbeiter*innen zu ermutigen und zu befähigen, sich selbst zu führen. Dies erfordert, dass sich Vorgesetzte mit direktiven und bevormundenden Strategien der Einflussnahme zurückhalten. Stattdessen sollten Vorgesetzte mit einer coachenden Grundhaltung und kommunikativ unterstützend führen, d. h. auf Strategien des Nachfragens, Beratens und Empfehlens vertrauen. Aus Mitarbeitersicht hat Ihr coachendes und kommunikativ unterstützendes Verhalten einen Messwert von 19 erhalten.

Coaching und kommunikative Unterstützung (CkU)	Schwache Ausprägungen (Q 1)	Mittlere Ausprägungen		Starke Ausprägungen (Q 4)
		Mit Tendenz zu schwachen Ausprägungen (Q 2)	Mit Tendenz zu starken Ausprägungen (Q 3)	
Messwertbereiche	bis 16	17 - 27	28 - 38	über 38
Ihr individueller Messwert		19		

Aus dem Ergebnis lässt sich ablesen, dass Ihre Mitarbeiter*innen den Eindruck haben, in eher begrenztem Umfang eigenverantwortlich und selbstbestimmt arbeiten und handeln zu können. Die Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiter*innen, sich selbst zu führen, könnte also noch gesteigert werden, z. B. dadurch, dass Sie wirksame Coaching-Techniken zu lernen oder zu verbessern.

Förderung von Freiräumen und Eigenverantwortung (FFE): Eine effektive Führung zur Selbstführung beinhaltet auch, dass Vorgesetzte für individuelle Handlungs-

Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume von Mitarbeitern*innen sorgen. Eine coachende und unterstützende Führungskommunikation muss daher durch eine selbstführungsgerechte Gestaltung von Arbeitsinhalten und Bedingungen des Arbeitsumfelds ergänzt werden. Aus Mitarbeitersicht haben Ihre Initiativen, Gestaltungs- und Entscheidungsfreiräume zu schaffen, einen Messwert von 11 erhalten.

Förderung von Freiräumen und Eigeninitiative (FFE)	Schwache Ausprägungen (Q 1)	Mittlere Ausprägungen		Starke Ausprägungen (Q 4)
		Mit Tendenz zu schwachen Ausprägungen (Q 2)	Mit Tendenz zu starken Ausprägungen (Q 3)	
Messwertbereiche	bis 15	16 - 23	24 - 27	über 27
Ihr individueller Messwert	11			

Dem FFE-Wert lässt sich entnehmen, dass Ihre Mitarbeiter*innen wenig Anstrengung Ihrerseits bei der Vergrößerung von Möglichkeiten wahrnehmen, Eigeninitiative entfalten, Entscheidungen treffen und herausfordernde Aufgaben bearbeiten zu können. Oft wirkt es sich bereits positiv auf die Wahrnehmung des eigenen Führungsverhaltens aus, wenn eine enge Führung der Zusammenarbeit punktuell gelockert wird oder Tätigkeiten weniger formal koordiniert erscheinen. Sollte die geringe Gewährung von Freiraum durch organisatorische Zwänge bedingt sein, kann es sinnvoll sein, die Art solcher Einschränkungen zu erläutern und deren Auswirkungen darzulegen.

Wahrgenommene Kompetenz der Führung durch und zur Selbstführung (WKFS): Vorgesetzten wird immer dann eine hohe Kompetenz zugeschrieben, wenn sie nicht direktiv führen, und durch coachende und kommunikative unterstützendes Verhalten (CkU) wie auch durch Bereitstellung von Gestaltungsspielräumen (FFE) dazu beitragen, dass Mitarbeiter*innen selbstbestimmt (zusammen)arbeiten können. Aus Mitarbeiter*innen-Sicht erhält Ihre diesbezügliche Führung einen Gesamtwert von 30 (CuK + FFE).

Wahrgenommene Kompetenz von Führung zur Selbstführung (WKSF)	Schwache Ausprägungen (Q 1)	Mittlere Ausprägungen		Starke Ausprägungen (Q 4)
		Mit Tendenz zu schwachen Ausprägungen (Q 2)	Mit Tendenz zu starken Ausprägungen (Q 3)	
Messwertbereiche	bis 34	35 - 49	50 - 63	über 63
Ihr individueller Messwert	30			

Der Gesamtwert bedeutet, dass Mitarbeiter*innen Ihr Vorgesetztenverhalten als relativ distanziert und einengend wahrnehmen. Zur Verbesserung würden eine stärkere kommunikative Zuwendung und flexiblere Tätigkeitsorganisation beitragen.

-
- * Individual-Diagnosen aus Sicht von Mitarbeitern*innen basieren auf *Fremdbildern* des Vorgesetztenverhaltens. Zur besseren Einordnung des von außen wahrgenommenen Vorgesetztenverhaltens kann es sinnvoll und wünschenswert sein, neben dem Fremdbild auch das *Selbstbild* des Vorgesetztenverhaltens zu messen. Allerdings fallen Selbstbeschreibungen im Allgemeinen positiver als Fremdbeschreibungen aus. Dabei scheint die Selbstwahrnehmung bei Coaching und kommunikativer Unterstützung im Durchschnitt stärker von der Fremdwahrnehmung abzuweichen als die Selbstwahrnehmung einer Förderung von Freiräumen und Eigeninitiative (Butzmann, 2011).

8.3 Checkliste Dezentralisierungsgrad

In welchem Umfang organisatorische Rahmenbedingungen eine Führung zur Selbstführung unterstützen (oder behindern), lässt sich mit folgender Check-Liste abschätzen. Je mehr Bedingungen zutreffen, desto günstiger ist das Arbeitsumfeld, um Führung zur Selbstführung praktizieren zu können.

<i>In der Organisation....</i>	Trifft zu	Trifft nicht zu
1. ...enthalten dokumentierte und praktizierte Leitlinien auch Werte wie persönliche Initiative, Arbeitsfreude, Autonomie und persönliches Engagement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ...geht die Organisationsleitung mit gutem Beispiel für eine Art der Zusammenarbeit voran, die auf Eigenverantwortung, Transparenz und konstruktiven Dialogen beruht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ...gibt es eine flächendeckende Teamstruktur, bei der Arbeitsgruppen und operative Einheiten über weitreichende Entscheidungsbefugnisse verfügen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ...gibt es flache Hierarchien und nur wenige zentralisierte Funktionsbereiche.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ...haben alle Mitarbeiter*innen Zugang zu Informationen, mit denen sie mögliche Konsequenzen ihrer Entscheidungen abschätzen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ...gibt es genügend Möglichkeiten, Wissen über Selbstführung zu erwerben und Erfahrungen mit Führung zur Selbstführung auszutauschen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ...werden bei der Auswahl und Beförderung von Vorgesetzten auch selbstführungsrelevante Fähigkeiten und Eignungspotenziale berücksichtigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ...gibt es Mentor*innen, die den Transfer und die Umsetzung von Selbstführung und Führung zur Selbstführung im Arbeitsalltag unterstützen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ...können sich alle Mitarbeiter*innen hinreichend über eigene Ideen und Initiativen austauschen und nach optimalen Problemlösungen suchen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ...machen Leistungsbeurteilungs- und Anreizsysteme die Karrierechancen und materiellen Zuwendungen auch vom Erfolg selbstständigen Denkens und Handelns abhängig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>