



Ute Tat

## Die Entwicklung von (Self)- Leadership Kompetenzen: Ein körperzentrierter Lernansatz

115 – Social Competence in Action: Research – Innovation – Values in Theorie und Praxis des Lehrens, Lernens und Forschens an Fachhochschulen / Inter- und transdisziplinäre Erkundungen im Dreieck Praxis-Lehre-Forschung

### Abstract

Kompetenzen spielen sowohl im Hochschulbereich als auch in den Führungsprozessen von Unternehmen eine entscheidende Rolle. Einige ausgewählte (Self)-Leadership Kompetenzen werden im vorliegenden Beitrag aufgezeigt. Für eine Stärkung bzw. Entwicklung dieser Kompetenzen wird ein interdisziplinär ausgerichtetes Lernsetting skizziert, das erfahrungsbasiertes Lernen und Embodiment berücksichtigt. Studierende erfahren und schulen durch spezielle Körperbewegungen ihre Aufmerksamkeit. Durch bewusste Wahrnehmung aufgrund von Beobachtung und Erfahrungsaustausch können sich neue Gedanken- und Verhaltensmuster als Richtschnur für die Zukunft entwickeln. Die Studierenden testen diese Muster in neuen Situationen und können entsprechende Anpassungen vornehmen. Die bisherigen Erfahrungen mit diesem Lernsetting zeigen, dass eine Vielzahl von Einflussfaktoren, wie beispielsweise individuelle Charakteristika, das Design des Lernsettings aber auch situationsbezogene Faktoren, einen maßgeblichen Einfluss auf die Erreichung der Lernziele zu haben scheint.

### Keywords:

Self-Leadership Kompetenzen, Embodiment, Interdisziplinärer Lernansatz

### Einleitung

Mit dem Bildungsauftrag zur künftigen Beschäftigungsfähigkeit von Absolventinnen und Absolventen im Rahmen des Bologna-Prozesses werden zum einen aktuell an Hochschulen jene Kompetenzen diskutiert, die für den Arbeitsmarkt als besonders wichtig erachtet erscheinen (Claußen, 2015); zum anderen spielen sogenannte Schlüsselkompetenzen mehr denn je in den Führungsprozessen von Unternehmen eine maßgebliche Rolle und finden in der wissenschaftlichen Führungsforschung in den verschiedenen Leadership-Ansätzen entsprechende Berücksichtigung. Der Begriff Kompetenzen wird dabei mitunter sehr unterschiedlich verwendet.

Leadership kann grundsätzlich unter zwei Aspekten gedacht werden: In der gängigen Literatur wird Leadership als Prozess der Einflussnahme bezeichnet, der von einer oder mehreren Personen (Leader) über andere (Follower) ausgeübt wird. Self-Leadership, hingegen zielt auf den Prozess der Einflussnahme auf sich selbst, also auf den Prozess der Selbstbeeinflussung ab (Neck / Manz, 2013). Entsprechend dem ersteren Verständnis werden Kompetenzen demnach entweder dem Leader oder dem Follower zugeschrieben, während dem zweiten Verständnis entsprechend der Fokus auf den Kompetenzen eines Individuums liegen, unabhängig ob Leader oder Follower.

Kompetenzen begegnen uns demnach auf verschiedenen Ebenen innerhalb und zwischen Organisationen. Auf intrapersoneller Ebene mit Fokus auf Self-Leadership Kompetenzen, auf Team- und Organisationsebene mit Fokus auf interpersonelle Kompetenzen und auf globaler Ebene mit Fokus auf interkulturelle Kompetenzen (Tat / Sauerwein / Zeitel-Bank, 2016). Der zentrale Aspekt im vorliegenden Beitrag sind die Self-Leadership Kompetenzen auf Ebene des Individuums im organisationalen Kontext (d.h. Kompetenzen des Einzelnen im Rahmen der Arbeit) sowie deren mögliche Entwicklung.

In diesem Zusammenhang stellt sich nun als erste Frage, um welche Kompetenzen es sich eigentlich handelt, die sowohl in der klassischen Leadership Literatur als auch in der Literatur zu Self-Leadership als notwendig erachtet werden? Und darüber hinaus: Wie könnten diese (Self)-Leadership Kompetenzen vor dem Hintergrund neurobiologischer Erkenntnisse gestärkt bzw. entwickelt werden?

Als eine mögliche Antwort darauf wurde ein spezieller Lernansatz entwickelt, dem erfahrungsbasiertes Lernen zugrunde liegt und bei dem der Körper eine zentrale Rolle spielt. Dieser Lernansatz bedingt eine interdisziplinäre Zusammenschau von sozialwissenschaftlichen-, neurobiologischen-, und psychologischen Erkenntnissen. Mit anderen Worten, das Neue an dem vorgestellten Lernsetting ist die Einbindung des Körpers in der möglichen Entwicklung von (Self)-Leadership Kompetenzen.

Im Folgenden werden verschiedene (Self)-Leadership Kompetenzen aufgezeigt und anschließend daran die Konzepte von Self-Leadership und Embodiment skizziert. In weiterer Folge wird das Lernsetting in der Empirie beschrieben und abschließend mit der Diskussion der bisherigen Erfahrungen geendet.

### **(Self)-Leadership Kompetenzen**

Im vorliegenden Beitrag wird der Begriff Kompetenz in einem umfassenden Sinne verstanden und beinhaltet in Anlehnung an Mumford, Zaccaro, Harding et al. (2000) sowohl Fähigkeiten und Wissen, als auch individuelle Eigenschaften, Motivation sowie die Verhaltensdisposition.

Mit der Methode einer qualitativen Inhaltsanalyse wurde durch Kategorisierung der Versuch unternommen, einen Überblick über die als notwendig bzw. als hilfreich erachteten Kompetenzen aus der Perspektive verschiedener Ansätze des Transformational Leadership, des Authentic Leadership, des Servant Leadership sowie aus Sicht von Self-leadership zu geben. Die so als relevant identifizierten (Self)-Leadership Kompetenzen wurden nach Häufigkeit bzw. in wie vielen Ansätzen diese genannt wurden, gereiht (Tat, 2016).

Für das unten beschriebene Lernsetting wurden aus den so ermittelten (Self)-Leadership Kompetenzen unter der Vorgabe entsprechend limitierter Zeitressourcen und unter Berücksichtigung eines körperzentrierten erfahrungsbasierten Lernansatzes die folgenden nach Tat (2016) beschriebenen Kompetenzen ausgewählt:

- *Aufmerksamkeit* im Sinne von Achtsamkeit beinhaltet sowohl die Aufmerksamkeit nach innen wie nach außen.

- *Wahrnehmung* im Sinne von Selbst-Wahrnehmung und der Wahrnehmung von anderen setzt Aufmerksamkeit voraus und meint darüber hinaus die kognitive Fähigkeit zur Reflexion.
- *Flexibilität* im doppelten Sinne, verstanden auf geistiger Ebene und auf körperlicher Ebene.
- *Konstruktive Gedankenmuster* beziehen sich auf die mentale Vorstellung positiver Bilder und auf das Imaginieren von Erfolgen.
- *Selbstdisziplin* im Sinne des Verlassens der eigenen Komfortzone umfasst auch Geduld und Ausdauer bei der Erreichung gesteckter Ziele.
- *Selbstvertrauen* hier im Sinne einer klaren und überzeugenden nonverbalen Kommunikation im Hinblick auf die Körperhaltung.
- *Entspannung* als Fähigkeit ruhig zu bleiben bzw. zu werden beinhaltet auch die Erfahrung, mit den eigenen (limitierten) Ressourcen umzugehen, um Distress vorbeugen zu können (Tat, 2016).

Diese ausgewählten Kompetenzen können, zusammen mit anderen, als eine Grundlage für erfolgreiches (Self)-Leadership verstanden werden. Der Ansatz des Self-Leadership wird in der Folge skizziert.

### Self-Leadership

Self-Leadership wird als Prozess des 'Sich-Selbst-Beeinflussens' beschrieben. Dabei soll der Mensch grundsätzlich in seiner persönlichen Effektivität unterstützt werden, indem darauf abgezielt wird, das Verhalten des jeweiligen Individuums durch unterschiedliche Mechanismen wie beispielsweise Beobachtung oder Imagination zu beeinflussen und zu steuern (Neck / Manz, 2013).

Der Prozess der Selbstbeeinflussung umfasst neben Self-Leadership auch Selbstregulation und Selbstmanagement. Ziel der Selbstregulation ist die Reduktion der Abweichung von einem bestehenden Standard. Üblicherweise findet dieser Prozess der Selbstbeeinflussung im Sinne eines kybernetischen Systems automatisch statt. Auf einer höheren Ebene (higher-level control loops) wird durch Selbstmanagement Strategien versucht, das Verhalten entsprechend anzupassen, um Abweichungen vom Standard zu reduzieren (z.B. zur Erreichung eines selbst gewählten Ziels). Der Fokus hier liegt darauf, was getan werden sollte. Self-Leadership als dritte Ebene der Selbstbeeinflussung geht über die Selbstregulation und das Selbstmanagement hinaus, indem eine Bewertung der Standards hinsichtlich ihrer Eignung bzw. des Grades ihrer Erwünschtheit vorgenommen wird. Nicht nur was getan werden sollte, sondern auch was bzw. warum ein Individuum das tun will, also die intrinsische Motivation wird mit berücksichtigt (Manz, 1986, in Furtner, 2012).

Das Konzept des Self-Leadership umfasst verhaltensfokussierte Strategien wie Selbstbeobachtung und Selbstbelohnung, natürliche Belohnungsstrategien zur Erhöhung der Attraktivität der Tätigkeit selbst sowie konstruktive Gedankenmuster wie beispielsweise das Imaginieren von Erfolg und positive Selbstgespräche (Neck / Houghton, 2006). Diese Strategien haben zusammen mit den jeweiligen Umweltfaktoren bzw. der jeweiligen Situation einen Einfluss auf das individuelle Verhalten und auf die individuellen Denkprozesse (Neck / Manz, 2013).

Diese selbstbeeinflussenden Strategien des Self-Leadership sind erlernbar und werden als individuelle Fähigkeiten oder Kompetenzen angesehen (Furtner / Baldegger, 2013).

Welche Rolle spielt aber nun der Körper in einer möglichen Entwicklung bzw. Stärkung dieser (Self)-Leadership Kompetenzen?

## Embodiment

In einer Reihe von Studien und Wissenschaftsdisziplinen konnte bereits gezeigt werden, dass der Körper eine maßgebliche Rolle bei der Gestaltung geistiger Prozesse einnimmt (Gallagher, 2013). In der Literatur wird dies als 'Embodiment' beschrieben.

Embodiment ist ein relativ junger, interdisziplinär ausgerichteter Forschungsansatz, der sich mit der Wechselwirkung von Körper und Geist beschäftigt. Dabei wird davon ausgegangen, dass der Geist immer in Bezug zum gesamten Körper steht, und Geist und Körper wiederum in die weitere Umwelt eingebettet sind, also immer miteinander in einer untrennbaren Beziehung stehen. Demnach kann eine Veränderung des motorischen Musters Auswirkungen auf Wahrnehmung, Gefühle und Gedanken haben (Tschacher, 2015).

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Ich bin genervt und runzle deshalb meine Stirn. Das psychische Erleben verursacht hier das Körpergeschehen. Dies entspricht unserem Alltagsverständnis, vernachlässigt aber die Wirkung des Körpers auf den Geist. Es kann nämlich auch sein, dass ich genervt bin *weil* ich die Stirn runzle. Hier verursacht das Körpergeschehen das psychische Erleben. Dies wird in der Literatur auch als Body-feedback bezeichnet (Storch, 2015).

In mehreren Studien konnte belegt werden, dass beispielsweise die Gesichtsmuskulatur einen direkten Einfluss auf die Stimmung nehmen kann. Durch Lächeln erfolgt eine Rückmeldung an das Gehirn, welches in der Folge jene Emotionen erzeugt, die zur aktuellen Mimik passen (Ekman, 2003, in Storch, 2015). Eine frühere Studie zum Body-feedback konnte zeigen, dass eine gekrümmte, nach vorne gebeugte Sitzhaltung im psychischen System Mutlosigkeit und fehlendes Durchhaltevermögen aktiviert. Dies führt zu einer kognitiven Voreinstellung und in der Folge zu einer entsprechenden Verhaltenskonsequenz (Riskind / Gotay, 1982, in Storch, 2015). Diese und eine Vielzahl anderer Ergebnisse geben Anlass zur Annahme, dass eine Entwicklung von (Self)-Leadership Kompetenzen nicht nur über formale Lernmethoden, die auf eine rein kognitive Ebene abzielen möglich ist, sondern auch über Body-feedback auf der Ebene des Körpers möglich zu sein scheint.

## Lernsetting

Vor diesem Hintergrund wurde ein Lernansatz entwickelt, der erfahrungsbasiertes Lernen auf zwei Ebenen, auf der kognitiven Ebene des Verstandes und auf der physischen Ebene des Körpers berücksichtigt (Tat / Zeitel-Bank, 2013). Dieser körperzentrierte Lernansatz vereint erfahrungsbasiertes Lernen (Kolb, 1984) mit der Idee von Embodiment.

Das im Folgenden beschriebene Lernsetting zielt auf eine ganzheitliche Entwicklung bzw. Stärkung der (Self)-Leadership Kompetenzen *Aufmerksamkeit, Wahrnehmung, Flexibilität, Konstruktive Gedankenmuster, Selbstdisziplin, Selbstvertrauen* und *Entspannung* ab.

Das Lernsetting wird als Lehrveranstaltung für Master Studierende am MCI Management Center Innsbruck angeboten. Es umfasst insgesamt acht Einheiten zu je 90 Minuten und wird in dieser zeitlich komprimierten Form zum ersten Mal durchgeführt. Die Einheiten finden einmal pro Woche statt. Jede Einheit setzt sich aus zwei Teilen zusammen: In einem ersten Teil werden ausgewählte Körperübungen mit Elementen aus Pilates, Yoga, Feldenkrais und Qi Gong praktiziert, während der zweite Teil für verbales Feedback und kognitive Reflexion bestimmt ist. Eine Gruppe umfasst in etwa 15 Studierende, insgesamt finden zwei Gruppen parallel statt. Die Teilnahme am praktischen Teil der Lehrveranstaltung ist freiwillig.

In diesem praktischen Teil des Lernsettings wird Aufmerksamkeit durch achtsam ausgeführte Körperbewegungen zusammen mit bewusster Atmung erfahren, wobei die Studierenden insbesondere dazu angehalten werden, auf bzw. in ihren Körper zu spüren. Wahrnehmung bezieht sich hier vor allem auf das Akzeptieren von (körperlichen) Grenzen. Die Bewegungen sollen nicht nur die Flexibilität des Körpers sondern auch die geistige Flexibilität im Sinne einer Offenheit für Neues (hier für neue Lernformen) unterstützen. Das Üben konstruktiver Gedankenmuster durch positive Gedanken und Bilder während der Körperbewegungen sollen die Studierenden darin unterstützen, diese Fähigkeit in die Arbeitswelt übertragen zu können. Selbstdisziplin wird dadurch erfahren, dass die Studierenden ihre innere Komfortzone verlassen indem sie auf freiwilliger Basis die Übungen regelmäßig - auch außerhalb der Lehrveranstaltung - praktizieren. Das ist aufwändig und verlangt Durchhaltevermögen und Geduld. Selbstvertrauen wird versucht durch Bewegungen und Übungen aufzubauen, welche beispielsweise die Körpermitte stärken und damit die gesamte Körperhaltung aufrichten. Die Fähigkeit zur Entspannung ist wichtig um daraus neue Energie für künftige Aufgaben schöpfen zu können. Die Studierenden erfahren durch Bewegungen den Unterschied zwischen Anspannung und Entspannung und lernen unter anderem durch bewusste Atmung Körper und Geist zu beruhigen.

Im Anschluss an den praktischen Teil wird den Studierenden die Möglichkeit gegeben im Rahmen von gewohnten Lernmustern (mittels kognitiver Reflexion und verbalem Feedback) ihre Erfahrungen betreffend die jeweiligen Kompetenzen mit den anderen zu teilen. Durch diesen Austausch werden die Studierenden auch für die möglichen Formen nonverbaler Kommunikation sensibilisiert.

### **Diskussion**

Bisherige Erfahrungen mit dieser körperzentrierten Art der Entwicklung von (Self)-Leadership Kompetenzen in einem ähnlichen, aber über einen deutlich längeren Zeitraum von zwei Semester ausgerichteten Lernsetting haben gezeigt, dass alle Studierenden nach eigener Einschätzung die entsprechenden Kompetenzen stärken konnten, unabhängig davon, ob sie dem ungewöhnlichen Lernsetting positiv oder negativ gegenüberstanden (Tat / Sauerwein / Zeitel-Bank, 2016).

Auch im aktuell beschriebenen Lernsetting hat sich gezeigt, dass dieser überwiegend als recht ungewöhnlich wahrgenommene Lernansatz stark zwischen enthusiastischer Zustimmung und Ablehnung polarisiert. Die individuellen Lernpräferenzen und die individuellen Charakteristika der Studierenden (wie beispielsweise Wahrnehmungstyp, Persönlichkeit, Kultur, Reife) sowie externe Faktoren (wie beispielsweise Ort, Licht, Wetter), aber auch das jeweilige Lernsetting und die Lehrperson selbst scheinen eine ergebnisbeeinflussende Rolle zu spielen.

Um ein verdichtetes Bild der Lernzielerreichung zu erhalten, sind weitere Forschungsarbeiten insbesondere zur Evaluierung der Wirksamkeit und der maßgeblichen Einflussfaktoren des skizzierten Lernansatzes unerlässlich und stellen eine interessante Herausforderung für Folgeprojekte dar.

### **Literaturverzeichnis**

Claußen, Jonas (2015): Was lernt man in Trainingsgruppen? Auswirkungen erfahrungsorientierter Lernsettings auf die Entwicklung von schlüsselkompetenzen. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 46, 427-443. DOI 10.1007/s11612-015-0295-1

Ekman, Paul (2003): Gefühle lesen. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.

Furtner, Marco / Baldegger, Urs (2013): Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung. Wiesbaden: Springer.

Furtner, Marco (2012): Self-Leadership. Assoziationen zwischen Self-Leadership, Selbstregulation, Motivation und Leadership. Lengerich: Pabst Science Publishers.

Gallagher, Shaun (2013): How the body shapes the mind. Oxford/UK: University Press.

Kolb, David A. (1984): Experiential learning. Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs/NJ: Prentice Hall.

Manz, Charles C. (1986): Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. In: Academy of Management Review, 11, 585-600.

Mumford, Michael D. / Zaccaro, Stephen J. / Harding, Francis D. / Jacobs, T. Owen / Fleishman, Edwin A. (2000): Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. In: Leadership Quarterly, 11 (1), 11-35.

Neck, Christopher P. / Houghton, Jeffery D. (2006): Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends and future possibilities. In: Journal of Managerial Psychology, 21 (4), 270-295.

Neck, Christopher P. / Manz, Charles C. (2013): Mastering Self-Leadership. Empowering Yourself for Personal Excellence. 6th ed. Upper Saddle River: Pearson Education.

Riskind, J.H. / Gotay, C.C. (1982): Physical posture: Could it have regulatory or feedback effects on motivation and emotion? In: Motivation and Emotion, 6, 273-298.

Storch, Maja (2015): Wie Embodiment in der Psychologie erforscht wurde. In: Storch Maja / Cantieni Benita / Hüther Gerald / Tschacher Wolfgang. (Hg.): Embodiment: Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen. 2. Aufl., Bern: Huber

Tat, Ute (2016): Body and Mind in Self-Leadership Development. Dissertation, Leopold-Franzens-Universität Innsbruck.

Tat, Ute / Saurwein, Leena / Zeitel-Bank, Natascha (2016): Soziale Kompetenzen als Herausforderung im Hochschulbereich. 10. Forschungsforum der österreichischen Fachhochschulen 2016, March 30-31, Vienna, Austria.

Tat, Ute / Zeitel-Bank, Natascha (2013): Self-leadership development: The link between body, mind, and reflection. EconPapers. 183-189. <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-244.pdf> (20.01.2017).

Tschacher, Wolfgang (2015): Wie Embodiment zum Thema wurde. In: Storch Maja / Cantieni Benita / Hüther Gerald / Tschacher Wolfgang. (Hg.): Embodiment: Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen. 2. Aufl., Bern: Huber