

Der Einfluss von Selbstmanagement im organisationalen Kontext

**Studie zum Einfluss von gezielt steuerbaren Arbeitsbedingungen zur
Steigerung des Selbstmanagements durch die Organisationsleitung auf
den Zusammenhang von individueller Selbstmanagementkompetenz und
Arbeitsleistung in Unternehmen**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Tamara Riederer, LL.B.

1310683052

Begutachterin: Mag. (FH) Mag. Astrid Russ

Wien, Mai 2015

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

17.05. 2015

Unterschrift

Zusammenfassung

Durch die Notwendigkeit mit knappen Ressourcen effizient umzugehen, wird die individuelle Selbstmanagementkompetenz immer wichtiger. Die vorliegende Studie befasst sich mit der Theorie von Selbstmanagement und ihren Auswirkungen auf die Arbeitsleistung. Außerdem wird der Einfluss von Moderatorvariablen (Tätigkeitsspielraum, Vorgesetztenverhalten, Partizipationsmöglichkeiten und freies Zeitmanagement) auf den Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung untersucht. Da im deutschsprachigen Raum zum Thema Selbstmanagement und Arbeitsleistung noch kaum und zu den Moderatorvariablen noch gar keine empirischen Studien existieren, wird eine Umfrage von Erwerbstätigen durchgeführt wobei 224 Personen den Online-Fragebogen vollständig ausgefüllt haben. Die Ergebnisse der Befragung stützen zum Teil die Hypothesen. Selbstmanagement hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung und auch vom Unternehmen steuerbare Arbeitsbedingungen zur Steigerung der Selbstmanagementkompetenz beeinflussen die Arbeitsleistung positiv. Eine Interaktion aus Selbstmanagement und diesen steuerbaren Arbeitsbedingungen zeigt jedoch keinen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsleistung. Am Ende der Studie werden die Ergebnisse interpretiert und Empfehlungen an die Praxis und die zukünftige Forschung ausgesprochen.

Schlüsselbegriffe: Selbstmanagement, Arbeitspsychologie, Organisationspsychologie, Personalpsychologie, Arbeitsleistung, Tätigkeitsspielraum, Vorgesetztenverhalten, Zeitmanagement, Partizipationsmöglichkeiten, Selbstführung

Abstract

These days the ability to manage time and oneself is becoming more and more important, since requirements towards the individual in work life regarding self-management are increasing. The present study is summarising the theoretical and psychological background of self-management and evaluates its relation to individual job performance. Furthermore, this study wanted to determine the influence of working conditions which are examined through the employer (job autonomy, leadership behaviour, possibilities of participation and time-management autonomy) on job performance as well as on the interaction between self-management and job performance as moderator variables. In the German-speaking area, no scientific researches regarding this specific topic have been conducted so far, although many guidebooks regarding time- or self-management exist. 224 employees of small and medium-sized enterprises as well as of one major enterprise have participated in this survey. The results show that self-management and controllable working conditions have a significant impact on job performance. The interaction between controllable working conditions and self-management, however, has no influence on job performance. Concluding the present study there will be some explanations of the results and suggestions for future research.

Keywords: Self-Management, Organizational Psychology, Job Performance, Job Autonomy, Leadership Behaviour, Possibilities of Participation, Time-Management Autonomy, Self-Leadership

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	2
1.2	Aufbau der Arbeit	3
2	Theoretischer Hintergrund	5
2.1	Selbstmanagement	5
2.1.1	Definition & Abgrenzung	5
2.1.2	Psychologischer und ökonomischer Hintergrund.....	7
2.1.3	Selbstmanagement-Ansätze	10
2.1.4	Relevante Forschungsergebnisse und Interventionstechniken.....	22
2.2	Arbeitsleistung.....	25
2.2.1	Definition und Bedeutungsgehalt	25
2.2.2	Arbeitsleistung und Selbstmanagement	27
2.3	Organisationale Beeinflussung von Selbstmanagement und Arbeitsleistung durch steuerbare Arbeitsbedingungen.....	28
2.3.1	Tätigkeitsspielraum	28
2.3.2	Partizipationsmöglichkeiten.....	31
2.3.3	Führungsverhalten	34
2.3.4	Zeitmanagement.....	36
3	Methodisches Vorgehen	40
3.1	Forschungsfrage und Hypothesen.....	40
3.2	Zum Ansatz der vorliegenden Studie.....	43
3.3	Instrumente zur Erfassung relevanter Aspekte der Studie	44
3.3.1	Messung der Arbeitsleistung (FELA-S)	45
3.3.2	Messung des Selbstmanagements (RSLQ-D und TMB-D).....	47
3.3.3	Messung steuerbaren Arbeitsbedingungen (SALSA)	49
3.3.4	Messung demografischer Daten	54
3.4	Gütekriterien.....	54

3.4.1	Objektivität	54
3.4.2	Reliabilität	55
3.4.3	Validität	55
3.5	Auswertungsverfahren für die Hypothesentestung	56
4	Ergebnisse.....	58
4.1	Stichprobe	58
4.2	Analyse der Skalen	60
4.2.1	Arbeitsleistung	60
4.2.2	Selbstmanagement	62
4.2.3	Steuerbare Arbeitsbedingungen.....	65
4.3	Überprüfung der Hypothesen	67
5	Diskussion und Ausblick.....	76
5.1	Interpretation der Ergebnisse	76
5.1.1	Einfluss von Selbstmanagement auf die Arbeitsleistung	76
5.1.2	Einfluss steuerbarer Arbeitsbedingungen auf die Arbeitsleistung	78
5.1.3	Einfluss steuerbarer Arbeitsbedingungen auf den Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung	80
5.2	Kritische Aspekte der Studie.....	81
5.3	Empfehlungen für zukünftige Forschungen	83
5.4	Fazit	83
	Literaturverzeichnis	85
	Abbildungsverzeichnis	96
	Tabellenverzeichnis	97
	Anhang	

1 Einleitung

„Die Zeit kann nichts dafür, wenn ihr Zeitmanagement nicht funktioniert“ (Reichmann, 2014, S. 60). Zeit wird in unserer Gesellschaft durch die steigende Übernahme von Verantwortung und der Beschleunigung durch die elektronische Vernetzung zu einer immer wertvolleren Ressource. Menschen sind mittlerweile gewöhnt 24 Stunden am Tag erreichbar und somit auch empfänglich für Anfragen oder auch Anweisungen zu sein. Ebenso ist in der heutigen Arbeitswelt durch diese erhöhten Anforderungen die richtige Zeiteinteilung eine wesentliche Kompetenz.

So wichtig diese Kompetenz auch ist, hilft die beste Zeiteinteilung jedoch nicht, wenn die Zeit selbst nicht optimal genutzt wird und die Umsetzung des Plans nicht adäquat durchgeführt wird. Man muss sich selbst und seine Fähigkeiten kennen und wissen wie man diese einsetzen kann, damit Zeitmanagement auch sinnvoll wird. „Selbstmanagement beschreibt die Fähigkeit, sich selbst mit [seinen] Zielen, Wünschen, Bedürfnissen und Aufgaben zu managen und dabei die Zeit so zu planen, dass sie für [einen] und nicht gegen [einen] arbeitet“ (Lorenz & Rohrschneider, 2014, S. 55). Mit der angesprochenen Fähigkeit und einer guten Prioritätensetzung wird man vermeintlich produktiver und kann den Tag optimal nutzen, indem man bestenfalls sowohl die Arbeits-, als auch die Freizeit gut koordinieren kann. So obliegt es, unter dem Aspekt des Selbstmanagements, auch der Verantwortung des Arbeitnehmers bzw. der Arbeitnehmerin das Privat- und das Berufsleben miteinander in Einklang zu bringen, was aktuell unter dem Modewort „Work-Life-Balance¹“ bekannt ist (Zimmermann, 2003, S. 264).

Der ökonomische Grundsatz der Nutzen- bzw. Effizienzmaximierung ist einerseits für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen relevant, um beispielsweise mit minimalem Input die gewünschte Arbeitsleistung zu erreichen und dennoch genügend Zeit für das Privatleben zu haben. Andererseits ist er auch für Personalabteilungen im Unternehmen relevant, die das Wissen über die individuelle Nutzenmaximierung dazu verwenden, die Unternehmensleistung zu steigern (Kühn, Platte & Wottawa, 2006, S. 28). So scheint es nicht überraschend, dass es mittlerweile eine reichliche Anzahl an Selbstmanagement-Workshops, -Coachings und -Ratgeber auf dem Markt gibt, welche helfen sollen, die individuelle Nutzenmaximierung zu verbessern. Diese Angebote handeln alle davon, die jeweiligen benötigten Fähigkeiten des bzw. der Einzelnen individuell hervorzuheben beziehungsweise zu verbessern (z. B. Bischof, Bischof & Müller, 2014).

¹ Für nähere Informationen wie Unternehmen Einfluss auf die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen nehmen können und dadurch zeitgleich den Unternehmenserfolg fördern können siehe Badura, Bernhard (2004). Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance. Berlin: Springer.

In der modernen Arbeitswelt gelten die Eigenschaften von gutem Selbstmanagement mittlerweile als vorausgesetzte Kernkompetenzen für viele Schlüsselpositionen, da Angestellte mit diesen Fähigkeiten der Organisation helfen, wettbewerbsfähig zu bleiben beziehungsweise die Konkurrenzfähigkeit zu stärken. Das Personalmanagement hat bereits erkannt, dass dies der entscheidende Faktor ist, sich von anderen Organisationen bestmöglich abzuheben und setzt daher bei Schlüsselpositionen einen Schwerpunkt auf diese Eigenschaften. (Scholz, 2011, S. 7ff.).

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Da die Notwendigkeit von Selbstmanagement im Arbeitsleben bereits bekannt ist (sei es unter dem Terminus Selbstmanagement oder unter den Fähigkeiten, die diese beeinflussen), fokussiert sich diese Arbeit darauf, herauszufinden wie die Unternehmensleitung, Personalabteilung oder die jeweilige direkt vorstehende Führungskraft durch steuerbare Arbeitsbedingungen Einfluss auf die individuelle Selbstmanagementkompetenz der Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen nehmen kann. Das Hauptinteresse von Unternehmen gilt aber immer noch der Effizienz- und damit einhergehend der Unternehmensleistungssteigerung. Daher soll anhand der vorliegenden Studie erstmals herausgefunden werden, wie die Einflussnahme von Unternehmensseite in weiterer Folge nicht nur das Selbstmanagement sondern auch die individuelle Arbeitsleistung verändert.

Bereits im Jahre 1998 wiesen Roberts & Foti in ihrer Studie sowohl einen Einfluss beeinflussbarer Arbeitsstrukturen auf die Arbeitszufriedenheit, als auch die Tatsache, dass diese Beziehung durch die individuelle Selbstführungsfähigkeit beeinflusst wird, nach. Diese beeinflussbaren Arbeitsstrukturen beschränkten sich bei deren Studie jedoch auf den Handlungsspielraum („job autonomy“) und die Führungsstruktur („supervisory structure“). Da aber auch andere wichtige Faktoren aus dem Arbeitsumfeld die subjektive Selbstmanagementfähigkeit beeinflussen können, ergänzt die Autorin die Arbeitsstrukturen um Partizipationsmöglichkeiten am Arbeitsplatz und die Unterstützung zum freien Zeitmanagement. Bei der Untersuchung von Selbstmanagement wird, wie bereits erwähnt, in vielen Studien (z.B. Koop, 2004, Roberts & Foti, 1998) der Schwerpunkt auf den Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit gelegt. Zufriedenheit der Belegschaft ist wichtig, da man ihr auch Vorteile wie beispielsweise Mitarbeiter- bzw. Mitarbeiterinnenbindung, geringere Fluktuation, erhöhte Motivation und Arbeitsleistung unterstellt (Pabst, 2011, S. 25ff.). Bereits seit F.W. Taylor (1911) gilt es als gegeben, dass zufriedene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch produktiver sind wobei

diese Behauptung ebenfalls in zahlreichen Studien untersucht wurde (z.B. Six & Eckes 1991; Thompson, Beauvais & Lyness, 1999).

Der neue Trend, der als bereits bewiesene Tatsache in der Literatur und Praxis verkauft wird ist der Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung. In der Literatur wird geschildert, wie Ausprägungen des Selbstmanagements, wie beispielsweise Zeitmanagement und Prioritätensetzung, die Arbeitsleistung positiv beeinflussen (Abele & Wiese 2008, Porath & Bateman 2006,...). Das übergeordnete Ziel der Personalabteilung, welches von der Organisationsleitung vorgegeben wird, ist daher meist auch die Verbesserung der Arbeitsleistung um so die gesamte Leistung der Organisation, nämlich den Unternehmenserfolg, zu verbessern. Im Rahmen der Personalentwicklung werden Ressourcen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eruiert und ein Plan erstellt, wie diese optimal genutzt und gefördert werden können, um auf zukünftige Aufgaben vorzubereiten und dadurch die Arbeitsleistung zu verbessern (Loffing, 2006, S. 16). Arbeitsbedingungen, welche den Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung direkt beeinflussen, wurden in der bisherigen Forschung jedoch weitgehend außer Acht gelassen (Finkelstein, Hambrick & Cannella, 2009, S. 41), obwohl es innerhalb der psychologischen Forschung bereits einige Indizien für deren Existenz gibt (Barrick & Mount, 1991; Kacmar, Collins, Harris & Judge, 2009).

Da sich der deutschsprachige Raum erst langsam mit Studien zu diesem Thema auseinanderzusetzen beginnt, ist das Ziel der vorliegenden Studie zum einen, den Einfluss von Selbstmanagement auf die Arbeitsleistung in Österreich darzustellen. Zum anderen soll aber auch erstmals der mögliche Einfluss von steuerbaren Arbeitsbedingungen auf den Zusammenhang von Selbstmanagement und Arbeitsleistung festgestellt werden.

1.2 Aufbau der Arbeit

Im ersten Abschnitt dieser Arbeit wird der theoretische Hintergrund zur Studie näher betrachtet und herausgearbeitet. Begonnen wird mit der Definition und Abgrenzung des Begriffs „Selbstmanagement“ um ein einheitliches Verständnis für die Arbeit zu gewährleisten. Außerdem wird der psychologische und ökonomische Geschichtsverlauf mit den verschiedenen Selbstmanagement-Ansätzen näher erklärt, um die relevante Theorie für die Studie aufzuarbeiten. Des Weiteren wird kurz auf die Variable Arbeitsleistung eingegangen, was sie für diese Arbeit bedeutet und wie sie durch Selbstmanagement und steuerbare Arbeitsbedingungen beeinflusst wird. Einen größeren Bereich in diesem Kapitel nehmen die steuerbaren Arbeitsbedingungen durch or-

ganisationale Beeinflussung ein. Es wird auf die Aspekte Tätigkeitsspielraum, Partizipationsmöglichkeiten, Führungsverhalten und Zeitmanagement und deren Einfluss auf die individuelle Selbstmanagementfähigkeit eingegangen.

Folglich wird in Kapitel drei der methodische Hintergrund erläutert. Dazu werden im ersten Schritt aus der Literatur die Forschungsfrage und die Hypothesen mit ihren dazugehörigen Unterhypothesen abgeleitet, welche die Grundlage für die durchgeführte Studie bilden. Darauf folgend wird der Ansatz der vorliegenden Studie erklärt um anschließend die Instrumente, welche zur Erfassung der relevanten Aspekte der Studie verwendet wurden vorzustellen. Anschließend werden die Gütekriterien und deren Berücksichtigung innerhalb dieser Arbeit beschrieben um schlussendlich auf die Auswertungsverfahren einzugehen, welche für die Berechnung der Hypothesen herangezogen wurden.

Kapitel vier erfasst die Ergebnisse der Hauptstudie indem die Stichprobe beschrieben wird und eine deskriptive Beschreibung der Skalen und Subskalen geliefert wird. Anschließend werden die Hypothesen mittels der in Kapitel drei erwähnten Auswertungsverfahren überprüft.

Schlussendlich werden in Kapitel sechs die Ergebnisse interpretiert und die Studie zusammenfassend reflektiert und beurteilt. Außerdem werden die Schwächen der Studie aufgezeigt um Empfehlungen für die zukünftige Forschung auszusprechen.

2 Theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel werden die Hintergründe für die vorliegende Studie näher erklärt. Dafür wird der Begriff des Selbstmanagements abgegrenzt und definiert um anschließend die Selbstmanagementkompetenz, ihre theoretischen und praktischen Forschungshintergründe und empirisch relevante Ergebnisse darzustellen. Anschließend wird kurz auf die Arbeitsleistung und ihr Zusammenhang mit Selbstmanagement herausgearbeitet. Zum Schluss werden die relevanten von Organisationen steuerbaren Arbeitsbedingungen theoretisch aufgearbeitet und erklärt.

2.1 Selbstmanagement

Dieses Kapitel befasst sich mit der Wortdefinition, der Geschichte und den Ausprägungsmöglichkeiten von Selbstmanagement. Dazu werden bereits vorhandene Definitionen verglichen und darauffolgend eine eigene abgeleitet, um das einheitliche Verständnis in dieser Arbeit zu gewährleisten. Außerdem wird ein kurzer historischer Überblick über den psychologischen und ökonomischen Hintergrund von Selbstmanagement gegeben, bevor auf klassische und aktuelle Selbstmanagement-Ansätze und zuletzt auf relevante empirische Forschungsergebnisse eingegangen wird.

2.1.1 Definition & Abgrenzung

Es ist diffizil den Begriff des Selbstmanagements in einem Satz zusammenzufassen, da mittlerweile zahlreiche Auslegungen und teils sehr widersprüchliche Interpretationen existieren. Es wird folglich zuerst damit begonnen, den Bedeutungsinhalt des Wortes zu bestimmen, wodurch das Wort in seine zwei Stämme „Selbst“ und „Management“ zerlegt wird.

Das Wort „Management“ leitet sich ursprünglich vom lateinischen „manus“ (übersetzt: Hand) ab, weshalb die wörtliche Übersetzung des englischen „to manage“ auch „handhaben“ ist. Die öfter genutzte und sinngemäße Verwendung im deutschsprachigen Raum ist „führen“ oder „leiten“. Im organisationalen Kontext wird unter Management folglich sinngemäß, die Planung und Organisation von Abläufen und konkreten Aufgaben um soziale Systeme zu gestalten, zu leiten und zu entwickeln, verstanden (Staehle, 1999, S. 71ff.). Als Begründer der Managementlehre gilt Peter Drucker mit seinem Werk „The Practice of Management“ (1954), wobei aktuellere Ansätze bei Manage-

ment die verschiedene Teilbereiche Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle unterscheiden (Schreyögg & Koch, 2007, S. 10ff.).

Der Begriff „Selbst“ wird in der Psychologie und Soziologie oft mit der Identität gleichgesetzt und unterlag zwei wesentlichen Forschungsströmen. Der erste entwickelte sich im nordamerikanischen Raum und beschrieb das Selbstkonzept, welches sich mit dem Wissen und der Wahrnehmung um die eigene Person beschäftigt hat. Der zweite Strom fokussierte sich auf die Selbstaufmerksamkeit, bei welcher das eigene Verhalten und die Stimmung beobachtet, analysiert und mit der in der Umwelt vorherrschenden Norm verglichen wird (Aronson, Wilson & Akert, 2008, S. 127ff.).

Der Begriff Selbstmanagement vereint folglich die beiden Komponenten des „Managements“ und des „Selbst“. Er weist einerseits „im Gegensatz zum ‚Fremd-Management‘ darauf hin, daß das Management der eigenen Person eine vom handelnden Subjekt selbst (!) zu leistende Aufgabe ist, zum anderen wird das „Selbst“ als Zielvariable von Managementversuchen angesprochen“ (Pütz, 1997, S. 28).

Der Ursprung der wissenschaftlichen Forschung zum Thema Selbstmanagement liegt im amerikanischen Raum, wobei Frederick H. Kanfer als Begründer der Selbstmanagement-Therapie als einer der wichtigsten Forscher zu nennen ist. Selbstmanagement wird sowohl von Kanfer (1970), als auch von anderen bedeutenden Autoren und Autorinnen, welche sich mit diesem Themenfeld beschäftigen, mit Begriffen wie „Selbstführung“, „Selbstkontrolle“, „Selbstregulation“ und „Zeitmanagement“ gleichgesetzt und synonym verwendet. (z.B. Baumeister, 2004; Müller, 2003 oder Manz & Sims, 1989). Auch wenn diese Begriffe sehr oft ident verwendet werden, wird für diese Arbeit der Begriff des Zeitmanagements vom Selbstmanagement abgegrenzt, da dieser lediglich einen Teilbereich des Selbstmanagements, nämlich den Umgang mit Terminen und Prioritäten bei vorgegebenen Arbeitsaufgaben umfasst (Müller, 2006, S. 7).

Kanfer, Reinecker und Schmelzer (1991, S. 25) erklären, dass bei Selbstmanagement „vor allem solche internen psychischen Prozesse umschrieben [werden], mit denen eine Person eigene Ziele anstreben und ihr Verhalten selbst beeinflussen (‘steuern’) kann“. Die Autoren legen hier den Schwerpunkt auf jene psychische Aspekte, welche motivieren sollen selbstkontrolliert zu handeln. Im Vergleich dazu schreibt Pütz, dass „auf Selbstmanagement-Prozesse [...] nur dort [geschlossen werden kann], wo mindestens zwei Verhaltensalternativen zur Verfügung stehen, die von unterschiedlichen Verhaltenskonsequenzen begleitet werden, die die Selbstkontrolle längerfristig unterstützen“ (Pütz, 1997, S. 74). Die Motivation längerfristiger Selbstbestimmung hängt bei Pützs Theorie demnach von der Wahl der richtigen Alternativen ab. Gemein haben die

beiden Definitionen jedoch, dass der Fokus der Erklärung von Selbstmanagement auf individuellen psychologischen Prozessen der Selbstregulation und der jeweiligen Motivation dazu liegt.

Modernere Beschreibungen sind meist breiter gefächert und legen den Schwerpunkt weg von psychischen Mustern, hin zu spezifischen Kompetenzen. „Selbstmanagement beschreibt die Fähigkeit, sich selbst mit [...] Zielen, Wünschen, Bedürfnissen und Aufgaben zu managen und dabei die Zeit so zu planen, dass sie für [...] und nicht gegen [einen] arbeitet“ (Lorenz & Rohrschneider, 2014, S. 55). Die Autoren legen den Schwerpunkt auf individuelle Fähigkeiten und den Faktor Zeit. Seiwert (1988) geht noch einen Schritt weiter und erklärt „Selbstmanagement ist die konsequente und zielorientierte Anwendung bewährter Arbeitstechniken in der täglichen Praxis, um sich selbst und die eigenen Lebensbereiche so zu führen und zu organisieren (=zu managen), daß die zur Verfügung stehende Zeit sinnvoll und optimal genutzt wird“ (S. 12). Ihm gelingt dadurch eine sehr praxisorientierte Definition unter Rücksichtnahme der Motivation, private und berufliche Ziele gleichermaßen zu verfolgen und zu managen, wodurch er einem ganzheitlichen Ansatz schon sehr nahe kommt.

In dieser Arbeit wird der Fokus bei Selbstmanagement auf bewusste und dadurch empirisch messbare Handlungen und Ausprägungen im organisationalen Kontext gelegt. Die Definition grenzt sich deshalb von unbewussten kognitiven Vorgängen und psychologischen Prozessen ab. In dieser Studie sei der Begriff für ein einheitliches Verständnis demnach folgendermaßen definiert:

„Selbstmanagement beschreibt den Vorgang der Selbstregulation um Ziele, Wünsche, Bedürfnisse und Aufgaben, unter Bedachtnahme der optimalen Einteilung und Nutzung interner und externer Ressourcen, zur eigenen Zufriedenheit zu erledigen.“

2.1.2 Psychologischer und ökonomischer Hintergrund

Bevor sich Psychologen bzw. Psychologinnen und praktische Forscher bzw. Forscherinnen mit dem Thema Selbstmanagement beschäftigt haben, musste herausgefunden werden, warum der Mensch so agiert, wie er es tut. In der ersten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts prägte Freud mit der Psychoanalyse das Menschenbild (1938), welches das Augenmerk auf die verborgenen Prozesse in der Psyche lenkte. Die Psychoanalyse besagt, dass der Mensch seinen unbewussten Trieben und frühkindlichen Erfahrungen unterlegen ist, welche sein Verhalten maßgeblich steuern. Verhaltensweisen

welche nicht der Norm entsprechen werden von Therapeuten bzw. Therapeutinnen mittels Psychoanalyse diagnostiziert und behandelt. Der Patient bzw. die Patientin hat demnach kaum Möglichkeit, sein Selbst bewusst zu beeinflussen. Handlungen geschehen auf Grund verborgener Prägungen und Erfahrungen wobei sich Menschen dem Therapieplan des Therapeuten bzw. der Therapeutin unterwerfen mussten um diese zu ändern.

Als Gegenbewegung zur Psychoanalyse formte sich der Behaviorismus (z.B. Skinner, 1935), welcher sich ausschließlich auf das beobachtbare individuelle Verhalten, beeinflusst durch Umwelteinflüsse, fokussierte. Bekannt ist vor allem das Stimulus-Response-Modell, welches die Realität dadurch vereinfacht, indem es das gesamte beobachtbare Verhalten (Reaktionen) einer Person ausschließlich auf einen vorangegangenen Stimulus zurückführt. Es wird zwischen angeborenen und konditionierten (angelernten) Reiz-Reaktions-Verbindungen unterschieden. Irrelevant für diese Theorie ist was innerhalb des Menschen in der Psyche, auch als Blackbox bezeichnet, zwischen einem Stimulus und einem Response passiert. Das Ziel des klassischen Behaviorismus lag darin, den Menschen dahingehend zu beeinflussen, dass das durch externe Interventionen gewünschte beobachtete Verhalten verstärkt und unerwünschtes gelöscht wird. Die Psychoanalyse und der Behaviorismus haben allerdings gemein, dass bei beiden Theorien der Mensch selbst seine Verhaltensweisen nicht ändern kann, sondern lediglich entweder auf die Psychoanalyse oder die Umwelteinflüsse reagiert.

In weiterer Folge entwickelte sich aus dem Behaviorismus die kognitive Lerntheorie (z.B. Skinner, 1971), welche erstmals dem einzelnen Individuum selbst zutraute, ihr Verhalten zu steuern. Man konzentrierte sich fortan auf Vorgänge, welche innerhalb der Blackbox von statten gehen und versuchte diese komplizierten kognitiven Prozesse so simpel wie möglich zu erklären. Begrenzt war die Lerntheorie anfangs noch ausschließlich auf den Einfluss der individuellen Reaktion auf äußere Stimuli. „A person does not act upon the world, the world acts upon him“ (Skinner, 1971, S. 211). Die neuen Ansichten führten jedoch zu einer kognitiven Wende in der erstmals verhaltenstheoretische Ansätze ausgearbeitet wurden. Der Patient bzw. die Patientin war nun nicht mehr nur ein Untersuchungs- und Steuerungsobjekt sondern brachte sich erstmals auch aktiv in die Therapie ein, wodurch eine partnerschaftliche Therapeut-Patienten-Beziehung entstand (Klein, 2001, S. 22).

Die von Bandura entwickelte sozialkognitive Lerntheorie (1963) prägte die Entwicklung wissenschaftlicher Selbstmanagement-Ansätze, da er als Erster betonte, dass sich die drei Variablen „Person“, „Verhalten“ und „Umwelt“ gegenseitig beeinflussen können.

Lernen ist demzufolge durch Symbolik „Symbolizing Capability“ (Aufnahme von Erfahrungen in das Verhalten), Vorausschau „Forethought Capability“ (zukunftsgerichtetes Denken und Planung) und Beobachtung „Vicarious Capability“ möglich, wobei diese die Fähigkeiten zur Selbstkontrolle „Self-Regulatory Capability“ und Selbstreflexion „Self-Reflective Capability“ maßgeblich beeinflussen (S. 24ff.). Hier war erstmals die Rede von Selbststeuerung durch Selbstkontrolle und –reflexion, was einem Verständnis von Selbstmanagement schon nahe kam.

Bei Selbstmanagement kann man nach Covey (1994, S. 22ff.) vier Generationen der Selbstmanagemententwicklung differenzieren, welche durchlaufen werden müssen, um Selbstmanagement im organisationalen Kontext zu integrieren. Die erste handelt vom Zeitmanagement im Arbeitskontext unter Bezugnahme von Organizern, Kalendern, Checklisten usw., um die eigene Arbeitsleistung zu steigern. In der zweiten Generation liegt das Hauptaugenmerk auf der effizienten Prioritätensetzung und –kontrolle. Bei der dritten wird das persönliche Verantwortungsgefühl mit integriert, um eine Passung zwischen persönlichen Werten und Organisationszielen herzustellen. Die vierte Generation nach Covey geht noch einen Schritt weiter und befasst sich mit der Optimierung der Lebensqualität durch die Befriedigung von den, laut ihm, vier wichtigsten Grundbedürfnissen:

- Sicherstellung physischer Leistungsfähigkeit
- Aufbau von befriedigenden Beziehungen zu Mitmenschen
- Entwicklung neuer und Förderung vorhandener Fähigkeiten
- Formulierung inspirierender Ziele.

Erst wenn alle vier Generationen durchlaufen wurden, ist es laut Covey möglich, dass bei Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen oder bei Führungskräften Selbstmanagement in das persönliche Verhalten integriert wird.

Die von Kanfer begründete und mit Reinecker und Schmelzer weiter ausgearbeitete Selbstmanagement-Therapie, besagt, dass Patienten und Patientinnen die Selbstmanagementfähigkeit während eines systematischen Veränderungsprozesses, der Therapie, erwerben können. Die Autoren grenzen ihre Therapie strikt von klassischen Managementansätzen und Trainings im Arbeitskontext ab, da es ihnen darum geht, dass Patienten und Patientinnen Selbstverantwortung für ihre Entscheidungen in allen Lebenslagen übernehmen und ein strukturiertes selbstreguliertes Leben auf Dauer ohne Unterstützung des Therapeuten bzw. der Therapeutin führen können. Demzufolge nehmen sie hier auch von Kriseninterventionen Abstand, die sofortige und direkte Maßnahmen benötigen, da über die Handlungsmaßnahmen der Klienten und Klientin-

nen nicht bestimmt werden soll, was bei diesen Notfallsituationen, wie beispielsweise bei ein Suizidversuch oder Erpressung erforderlich wäre (Kanfer, Reinecker und Schmelzer, 2012, S. 6 ff.). Wichtig ist bei diesem Ansatz die Annahme, dass Menschen danach streben, selbstreguliert zu handeln und an der Therapie als aktiv agierendes Subjekt teilnehmen, um so die persönliche Freiheit zu maximieren (ebenda. S. 13). Ziel der Selbstmanagement-Therapie ist es das eigene Verhalten in bestimmten Situationen so zu steuern, dass es einem bei der Zielerreichung behilflich ist. So soll gelernt werden, mit bestimmten Emotionen und physiologischen Erregungsmustern wie Angst oder Schmerz zielführender umzugehen (ebenda. S. 37ff.).

Selbstmanagement-Ansätze haben gemein, dass sie zu erklären versuchen, wie es Menschen gelingen soll, selbst gesetzte Ziele effizient erreichen zu können. Es liegt auf der Hand, dass diese Ansätze bald nicht mehr nur für Psychologen bzw. Psychologinnen und Therapeuten bzw. Therapeutinnen interessant waren, sondern auch die Wirtschaft Profit daraus schlagen wollte. Bis in die 1980er Jahre war es die Hauptaufgabe des Personalmanagements die Leistung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu fördern. Erst danach wurde auch der Belegschaft eigene Entwicklungskompetenz zugesprochen indem sie selbst persönliche und Unternehmensziele in Einklang brachten (Reiber, 2013, S.59). Starre und bürokratische Strukturen wurden durch flexible ersetzt um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und die Arbeitsleistung zu steigern. So wurde den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen unter dem Stichwort „Empowerment“ auch mehr Verantwortung übertragen (Neubauer und Rosemann, 2006, S. 211). Diese neuen Arbeitsaufgaben forderten auch neue Kernkompetenzen, nämlich Zielerreichung, Zeitmanagement, Verlässlichkeit, Selbstmotivation usw., welche man wiederum unter dem Begriff Selbstmanagement zusammenfassen kann (Schneider, 2007, S. 66). Die große Bedeutung von Selbstmanagement zeigt sich in der Gesellschaft unter anderem auch durch die große Anzahl an Publikationen und Seminarangeboten, welche zwar auch theoretische Konzepte, primär aber praktische Hilfestellungen umfassen.

2.1.3 Selbstmanagement-Ansätze

So unterschiedlich die Begriffsdefinitionen und die Entwicklungsgeschichte von Selbstmanagement sind, so vielfältig sind auch die theoretischen Ansätze. Es herrscht keineswegs Einigkeit darüber, was genau Selbstmanagement sei und wodurch es beeinflussbar wäre. Da Seiwert (1998) das allgemeine Verständnis von Selbstmanagement mit seinen millionenfach-verkauften Ratgebern geprägt hat, wird sein Gesellschaftlicher-Zeitmanagement-Ansatz zu Beginn erklärt. Darauffolgend wird er mit dem

wissenschaftlichen Selbstmanagement-Ansatz verglichen um die Unterschiede darzustellen. Weitere wichtige Ansätze, die das heutige Verständnis von Selbstmanagement beeinflusst haben, sind der Motivations-Ansatz, der Zielsetzungs-Ansatz, der Selbstführungsansatz und der SuperLeadership-Approach.

2.1.3.1 Gesellschaftlicher Zeitmanagement-Ansatz

Lothar J. Seiwert ist gelernter Betriebswirt und aktuell Autor der meistverkauften Sachbücher zum Thema Selbstmanagement im europäischen Raum (<http://www.lothar-seiwert.de/lothar-seiwert/der-autor>, 10.01.2015), wobei seine erfolgreichsten Bücher alle von Zeitmanagement handeln. „Zeitmanagement ist Selbstmanagement und aktive Lebensgestaltung oder Life Leadership“ (Seiwert, 1998, S. 10). Er erklärt in seinen zahlreichen Ratgebern, wie man vorhandene Zeit optimal einteilen und nutzen kann, ohne dabei dem gefährlichen Speed-Management, bei welchem es darum geht, so viele Aufgaben in so wenig Zeit wie möglich zu erledigen, zu verfallen. (1998, S. 27ff.)

Anfangs wurde Zeitmanagement als Schnelligkeits-Management verstanden. Als exzellent galten jene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die immer schneller, immer mehr Aufgaben bewältigen konnten. Dieser Lebensstil, bei dem man sich auf Dauer nicht nur wenn es notwendig war, sondern an sich immer beeilte, führte zu einer Art „Hetz Krankheit“ mit Stress als Dauersyndrom und über längere Zeit sogar zu Magengeschwüren. Zeitmanagement dieser Art ist nur für bestimmte Menschentypen empfehlenswert, da die individuellen Fähigkeiten nur einseitig genutzt und Aspekte, wie Lebensqualität, vernachlässigt werden. Deshalb plädiert Seiwert für eine „Entschleunigung“ und effizientere Nutzung der Zeit (1998, S. 23)

1998 hat Seiwert ein siebenstufiges Erfolgsprogramm veröffentlicht, mit dem man seine Ziele bestmöglich erreichen können soll (S. 89 ff.). In der ersten Stufe soll eine „Lebensvision“ entwickelt werden, indem man sich selbst und seine Werte kennen lernt. Die Zweite handelt von „Lebensrollen“, denn um der langfristigen Vision zu folgen, muss man sich auf das Wesentliche konzentrieren können. Auf der dritten Stufe werden strategische Schlüsselaufgaben definiert, indem man herausfindet, mit welchen Aktivitäten man bestmöglich sein Ziel erreichen kann. Bei der Vierten werden konkrete, mittel- bis langfristige Jahresziele formuliert, indem man sich an der „SMART“-Formel (siehe Kapitel 2.1.3.4. Zielsetzungs-Ansatz) orientiert. Für die fünfte Stufe werden wöchentliche Ziele festgelegt und nach Prioritäten eingeteilt. Bei der Sechsten werden die einzelnen Tage spezifisch geplant – am Vorabend soll immer der nächste Tag effizient eingeteilt werden, wobei max. 50% der nutzbaren Zeit verplant werden sollen. Auf der

siebten und letzten Stufe geht es darum, Selbstdisziplin, Energie und Power aufzubringen um Motivation für den täglichen Erfolg zu gewährleisten. Wichtig ist die richtige Mischung aus Selbstdisziplin und Selbstbelohnung um seine Ziele zu erreichen.

Im Allgemeinen verfolgt Seiwert in seiner Literatur und in seinen Vorträgen folgende Ziele (bspw. Seiwert, 1998, 2007, 2014):

- Selbstreflexion über das persönliche Empfinden von, und dem Umgang mit Zeit und deren Wertschätzung
- Entwicklung einer optimistischen Lebenseinstellung durch bewusstes Wahrnehmen von Zeit
- Erarbeitung von Zielen, Setzen von Prioritäten und Planung von Meilensteinen
- Arbeitsbedingungen reflektieren und optimieren
- Persönliche Fähigkeiten und Kompetenzen eruieren, fördern oder entwickeln (Hauptaugenmerk wird auf soziale Kompetenz gelegt)
- Physische und psychische Gesundheit fördern

Nachteilig gegenüber den in weiterer Folge genannten Ansätzen fällt bei Seiwerts Zeitmanagement-Ansatz der wissenschaftliche Befund aus. Schlüsse werden vom Autor oft aufgrund von persönlichen Überzeugungen oder Erfahrungen und nicht aufgrund profunder Studien getroffen, aber dennoch als stichhaltig verkauft. Dennoch erfreuen sich seine Bücher und Trainingsprogramme größter Beliebtheit in der Praxis und zeugen von großem Erfolg.

2007 haben Claessens, Van Eerde, Rutte und Roe zu diesem Thema eine Studie durchgeführt und drei relevanten, sich gegenseitig beeinflussende Fähigkeiten herauskristallisiert, welche laut ihrer Studie das Zeitmanagementverhalten beeinflussen (S. 260ff.):

- Selbstreflexionsfähigkeit der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft
- Planungsvermögen
- Monitoringfähigkeit

In dieser Studie zeigt sich deutlich die Überschneidung zu dem theoretischen Ansatz nach Seiwert, wodurch auch Annahmen seiner Arbeiten validiert wurden. Es kommt bei psychologischen Forschungsprojekten oft vor, dass für empirischen Studien jene Aspekte zur Untersuchung ausgewählt werden, die laut Ratgeberliteratur, basierend auf persönlichen Annahmen und Erfahrungen zielführend für einen theoretischen Ansatz sein sollen. Ideen und Best Practices kommen oft aus Beobachtungen des Lebens, die Studien für deren Belegung aus der Forschung.

2.1.3.2 Wissenschaftlicher Selbstmanagement-Ansatz

Bert Werner Pütz untersucht in seiner gleichnamigen Dissertation, „psychische Grundkonflikte im Selbstmanagement-Prozeß von Führungskräften“ (1997). Er entwickelte im Rahmen seiner Literaturrecherche das „integrierte Selbstmanagement-Modell“ um seiner Arbeit ein einheitliches Verständnis von Selbstmanagement im organisationalen Kontext zugrunde zu legen (S. 113ff.). Durch die Kombination aus Tagebuchmethode und Befragung von Führungskräften mittels Interviews überprüft Pütz sein Modell. Er widmete sich mit seiner Studie erstmals der Erforschung des Selbstmanagements mit psychologischen Abläufen im Rahmen der Organisationspsychologie und Managementforschung. Im Vergleich zum gesellschaftlichen Zeitmanagement-Ansatz legte er den Fokus nicht nur auf die optimale Nutzung von Zeit, sondern auf mögliche psychologische Ursachen bei Problemen mit Selbstmanagement, wobei er sich ebenfalls über die Zeit dem Thema Selbstmanagement näherte. Pütz distanziert sich mit seinem Modell von rationalen Managementansätzen, da er erklären möchte, warum Grundkonflikte im Menschen unter psychologischen Bedingungen entstehen.

Laut Pützs Untersuchungen (1997) sind die zwei möglichen Ursachen für diese Grundkonflikte die Umwelt/Gesellschaft und der Mensch selbst (mit allen bewussten und unbewussten Aspekten). Im Mittelpunkt seiner Selbstmanagement-Theorie steht das „Selbst“, wobei Pütz die Frage klären möchte, wieso das „Selbst“ eine spezielle Handlungsweise zeigt, und was mit dieser intendiert wird. In Anlehnung an Seiwert (1988) versteht Pütz unter Selbstmanagement „die konsequente und zielorientierte Anwendung bewährter Prinzipien der Arbeits- und Lebensgestaltung, um sich selbst und die eigenen Lebensbereiche so zu führen und zu organisieren, daß die zur Verfügung stehende Zeit im Verhältnis zu den persönlichen Ressourcen sinnvoll genutzt wird (Pütz, 1997, S. 26). Einige Autoren unterscheiden zwischen Selbstführung und Selbstmanagement (z.B. Manz, 1986), wobei Pütz in seiner Arbeit durch „das integrierte Selbstmanagement-Modell“ (Pütz, 1997, S. 113ff.) dieser Trennung widerspricht.

Das Modell (S. 113ff.) ist eine Weiterentwicklung der sozial-kognitiven Lerntheorie, der Selbstmanagement-Therapie, tiefenpsychologischer Theorieansätze (siehe Kapitel 2.1.2.) und des Zielsetzungsansatzes (siehe Kapitel 2.1.3.4.). Pütz fokussiert sich auf Selbstmanagement im organisationalen Kontext. Er verbindet das „durch die Umfeldbedingungen geprägte Sollen eines Individuums [und dem] an [seinen] eigenen Zielen [orientierten] Wollen [mit dem an die] eigenen Möglichkeiten und Ressourcen [ausgerichtetem] Können“ um damit eine „ganzheitliche Lebensperspektive“ zu generieren (S.

113). Ausgangspunkt seines Modells ist der Mensch mit seinen bewussten und unbewussten Prägungen, wo auch der erste Regelkreis „A“, nämlich das richtige Setzen, Definieren und Abwägen von Zielen unter Einfluss der Motivationsanalyse beginnt. Darauf folgt der zweite Regelkreis „B“, bei welchem die Handlungen durch die Handlungsplanung, -umsetzung, -kontrolle und -bewertung im Mittelpunkt stehen. Bei der Handlungsbewertung führt ein subjektiv empfundener Erfolg zu einer Selbstverstärkung, ein Misserfolg jedoch zu einer Anpassung der Handlungsstrategie, wodurch Regelkreis „B“ nochmals abgeändert durchlaufen wird.

Pütz kam zu der Schlussfolgerung, dass Grundkonflikte bezüglich des Selbstmanagements nicht nur im Selbst entstehen, sondern durch die Umwelt/Gesellschaft oder auch den Organisationskontext geprägt sind. Dies hat zur Folge, dass diese Probleme auch vom Umfeld gelöst werden könnten, wie beispielsweise durch das Unternehmen mit den Führungskräften oder/und der Personalabteilung. Seine Untersuchungsergebnisse bestätigten dies auch dadurch, dass für sehr viele Führungskräfte das Halten, aufbauen und pflegen von Kontakten sehr wichtig ist, da die selbst gesetzten Ziele in Organisationen oft nicht ohne ein gutes soziales Netzwerk realisierbar sind (S. 352ff.). In seiner Studie versucht er theoretische Aspekte in die Praxis der Arbeitswelt umzusetzen und deren Anwendbarkeit zu prüfen. Mit seinem Konzept können sowohl existierende Selbstmanagementansätze, als auch idealtypische, analysiert werden.

2.1.3.3 Motivations-Ansatz

Selbstmanagement ist nach Hugo Kehr (2002) „die Art und Weise, wie eine Person mit ihren eigenen Motivations- und Willensprozessen umgeht“ (S. 13). Wie diese Prozesse aufeinander wirken, erklärt Kehr in seinem Schnittmengenmodell, wobei er für Motivation den Begriff „Bauch“ und für Willensprozesse den Begriff „Kopf“ verwendet. Wichtig war Kehr, die einfache Erklärung und Umsetzung seiner Theorie, weshalb er auch Unternehmenstrainings, die sich an diesem Modell orientieren, anbietet.

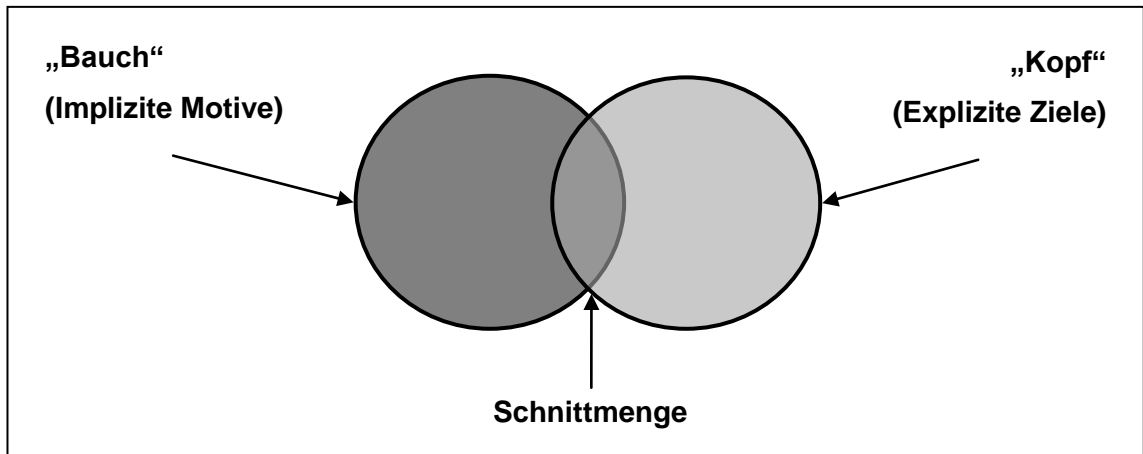


Abbildung 1: Eigene Darstellung: Grundmodell des Schnittmengenmodells nach Kehr (2002, S. 25)

Das Grundmodell des Schnittmengenmodells nach Kehr (2002, S. 25) integriert Erkenntnisse der Willensforschung mit den Ergebnissen der klassischen Motivationspsychologie. Bei diesem Modell werden dazu die impliziten Motive des „Bauch“-Bereichs von den expliziten Zielen des „Kopf“-Bereichs des Menschen unterschieden. Der „Bauch“ ist hierbei für die inneren Drang zuständig und beschreibt beispielsweise Visionen, Lebensziele oder den Wunsch nach Anerkennung. Der „Kopf“ hingegen denkt rational und fokussiert sich auf externe Ziele. Die größte Motivation bringt eine Person laut Kehr dann auf, wenn implizite Motive, wie beispielsweise Anschluss-, Macht- oder Leistungsmotiven mit expliziten Zielen, die kommunizierbar und oft sogar durch die Umwelt beeinflusst oder definiert sind, übereinstimmen. Je größer deren Übereinstimmung, demnach die Schnittmenge, desto größer ist die intrinsische Motivation, welche dazu führt selbst sehr schwierige Ziele zu erreichen, ohne dies als anstrengend zu empfinden (S. 17ff.).

Um die Schnittmenge zu vergrößern, ist es wichtig sich zuallererst mit seinem „Bauch“ und seinem „Kopf“ auseinanderzusetzen (S. 24). Welche impliziten Motive wohnen einer Person inne, welche expliziten Ziele möchte man erreichen und sind diese beiden Bereiche miteinander vereinbar? Kommt es zu einer Diskrepanz zwischen den beiden Bereichen wird Willensstärke erforderlich. Diese ist durch eine Strategie erwirkbar, mit der man innere Handlungsbarrieren überwinden kann. Dazu werden Ziele des „Kopfes“ gestärkt und störende Impulse des „Bauches“ unterdrückt (S. 75ff.). Forciert sich eine Person jedoch zu sehr auf ihren „Kopf“-Bereich, führt dieses Übergewicht langfristig zu einer Überkontrolle (S. 110 ff.). Wenn sich „Kopf“ und „Bauch“ jedoch gar nicht vereinigen lassen, können die Diskrepanzen als starke Stressfaktoren empfunden werden, für Motivationslöcher verantwortlich sein, die Erreichung von Zielen verhindern bezie-

hungsweise erschweren und dadurch das Wohlbefinden allgemein beeinflussen (S. 40). Es wird ersichtlich, dass für die Steigerung intrinsischer Motivation und damit der Wahrscheinlichkeitserhöhung von Zielerreichung ein gekonntes Zusammenspiel aus „Kopf“ und „Bauch“ erforderlich ist.

Die Stärke der Motivation Ziele zu erreichen kann auch nach Maslow erklärt werden. Ob die Ziele erreicht werden hängt demnach davon ab ob jene der niedrigeren Motive schon gedeckt wurden. So gelten laut seiner Motivpyramide als Grundbedürfnisse die physiologischen Bedürfnisse (bspw. Hunger, Durst,...), gefolgt von den Sicherheitsmotiven (bspw. Schutz, Angstfreiheit,...), worauf die sozialen Motive (bspw. Kontakt, Liebe,...) aufbauen. Auf der nächsthöheren Ebene finden sich die Ich-Motive (bspw. Selbstachtung, Anerkennung,...) und die Spitze dieser Pyramide bildet die Selbstverwirklichung (Maslow, 1943, S. 370ff.).

Will eine Organisation demnach einen intrinsisch motivierten Arbeitnehmer bzw. eine Arbeitnehmerin engagieren oder behalten wäre es empfehlenswert herauszufinden, ob die unteren Ebenen befriedigt sind und was diese Person für subjektive Ziele bei den Ich-Motiven und der Selbstverwirklichung hat. Gelingt es der Personalabteilung, die Unternehmensziele mit den Personenzielen aufeinander abzustimmen, wird die Person effizienter und motivierter arbeiten. Die gleiche Empfehlung gilt für Arbeitskräfte die nach einem Sinn in ihrem Beruf suchen. „Wählen Sie Ihre Ziele so, dass sie nach Möglichkeit Ihren tieferen Motiven und Bedürfnissen entsprechen, und versuchen Sie dann, diese Ziele unter einem möglichst sparsamen Einsatz von Willensstärke zu erreichen. Das ist erfolgreiches Selbstmanagement!“ (Kehr, 2002, S. 170).

2.1.3.4 Zielsetzungs-Ansatz

„Ziele sind Vorwegnahmen von Handlungsfolgen, die mehr oder weniger bewusst zustande kommen. Sie beziehen sich auf zukünftige, angestrebte Handlungsergebnisse und beinhalten zugleich auch eine kognitive Repräsentation dieser Handlungsergebnisse“ (Kleinbeck, 2006, S. 256). Diese Definition erklärt kurzum, dass (zukünftiges) Verhalten durch Ziele beeinflusst beziehungsweise gesteuert wird. Will man sich selbst gut führen, muss man sich daher Ziele setzen und versuchen diese zu erreichen. Außerdem besagt die Definition, dass angestrebte Handlungsergebnisse nicht zwingend bewusst sein müssen, wobei laut Drucker (1954) Ziele umso wahrscheinlicher erreicht werden, umso bewusster sie formuliert werden.

Die weit verbreitete Art Ziele konstruktiv zu formulieren folgt der S.M.A.R.T.-Regel. Diese Regel hat ihren Namen von Drucker (1954) der sie folgendermaßen deklariert:

Ziele müssen S(-pezifisch), M(-essbar), A(-kzeptiert), R(-realistisch) und T(-erminisiert), also S.M.A.R.T. sein. Wenn man dieser Regel folgt, werde auch anspruchsvolle Ziele durch die richtige Formulierung verständlich und leichter Durchführbar (Hacker, 1986, S. 11 ff.). Die Forschung hat gezeigt, dass es signifikante Vorteile bringt, konkrete Ziele zu formulieren (z.B. nach der S.M.A.R.T.-Regel) und nicht im ziellosen Zustand zu verweilen. Zum einen lenken Ziele Energien und helfen, die Ressourcen zu bündeln, außerdem wirken sie bei richtiger Formulierung motivierend, geben Feedback darüber, wie viel man schon erreicht hat und helfen Handlungsergebnisse zu bewerten (Kehr, 2002, S. 31). Es ist also abgesehen von der richtigen Formulierung von Zielen auch die Tatsache, überhaupt Ziele (am Arbeitsplatz) setzen zu können, sehr wichtig (Ulich, 1991, S. 136ff.). Dabei können Ziele einerseits von der handelnden Person selbst gesetzt, oder mit anderen Personen gemeinsam vereinbart werden (Locke und Latham, 1990, S. 2ff.). Unabhängig vom Ursprung des vereinbarten Zieles, nimmt die Zielsetzungstheorie an, dass der Erfolg der Ziele von zwei Variablen abhängt, nämlich von deren objektivem Schwierigkeitsgrad und deren Spezifität (ebenda. S. 14ff.). Untersuchungen bezüglich des Zielsetzungsansatzes beschäftigten sich vor Allem mit der Frage welche Wirkmechanismen die Erreichung von Zielen beeinflussen.

Die Motivation, ein gesetztes Ziel überhaupt erreichen zu wollen, wird durch die Aspekte Zielschwierigkeit („Goal Challenge“), Zielklarheit („Goal Specificity“), Zielakzeptanz („Goal Proximity“) und Feedback beeinflusst (Bandura, 1986, S. 469). Eine nicht zu verachtende Variable zur Erreichung eines Motivationsschubs ist die klare Selbsteinschätzung und damit einhergehend die Definition realistischer Ziele, da laut Bandura unrealistische Ziele eine Enttäuschung und somit hohe Demotivation bedeuten (1986, S. 473). Locke und Latham haben 1990 den High-Performance-Cycle entworfen, in welchem sie den Zielsetzungsansatz und Aspekte die ihn beeinflussen, erklären (S. 253ff.). Die von ihnen deklarierten fünf Moderatoren zur Stärkung der Beziehung zwischen Zielen und Handlungen sind die allgemeine Fähigkeit einer Person (Ability), Zielbindung (Commitment), Feedback seiner erbrachten Leistung, Komplexität einer Aufgabe (Task Complexity) und situative Grenzen (Situational Constrains). Die vier parallel dazu stehenden Mediatoren, welche individuelle Handlungen beeinflussen sind der Fokus der Aufmerksamkeit (Direction of Attention), die individuelle Anstrengung (Effort), die Ausdauer (Persistence) und die aufgabenspezifische Strategien (Task Specific Strategies).

Nach Nerdinger (1995, S.106ff.) sollen Ziele außerdem repräsentativ für eine Aufgabe sein, nicht zu detailliert sein und sich nicht gegenseitig behindern. Diese Variablen beeinflussen die individuelle Leistung und somit die Zielerreichung. Je nachdem ob und

wie ein Ziel erreicht wird, wirkt es motivierend um sich künftig weitere (eventuell höhere) zu stecken, oder es wirkt demotivierend und führt zu weniger und leichteren Zielen. Laut Bandura (1986, S. 469ff.) haben Ziele drei mögliche Ausprägungen psychologischer Effekte: motivationale Effekte („Motivational Effects“), Selbstwirksamkeitseffekte („Self-Efficacy Effects“) und interessensfördernde Effekte um bestimmte Aufgaben durchzuführen („Interest Enhancement Effects“).

Die folgende Abbildung fasst die hier behandelte umfangreiche Theorie des Zielsetzungs-Ansatzes in einem übersichtlichen Modell zusammen.

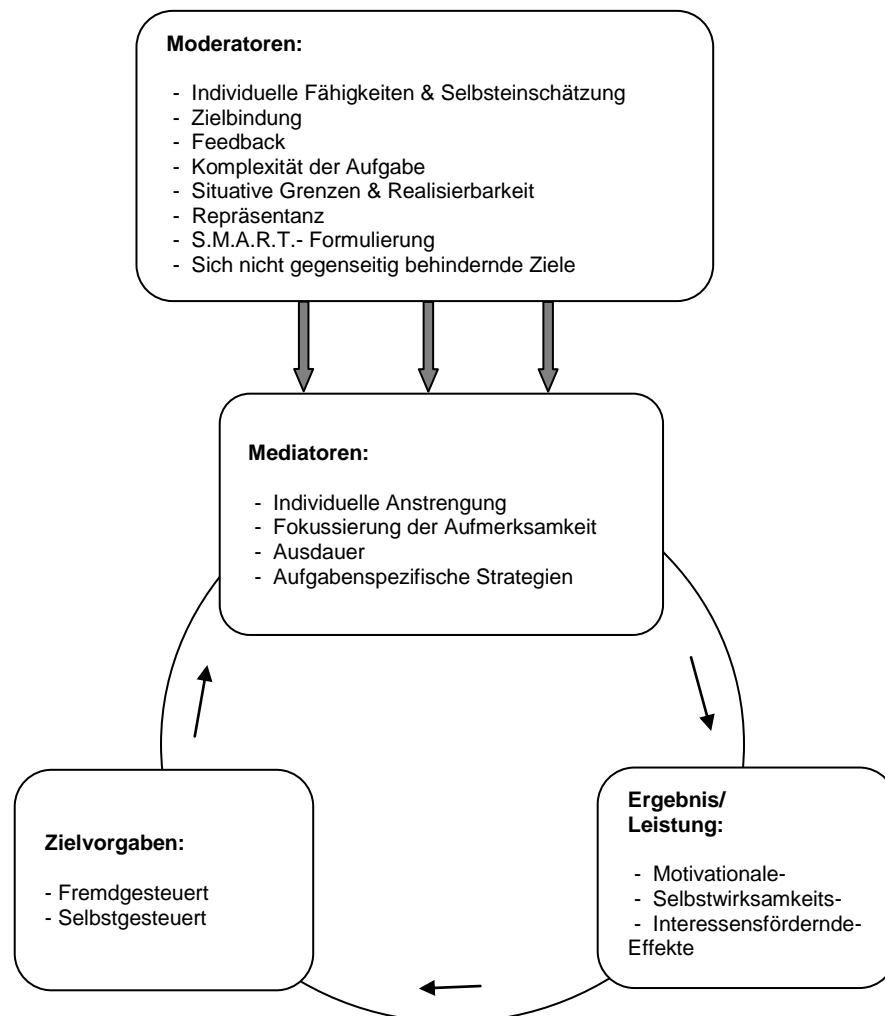


Abbildung 2: Ziel-Selbstmanagement-Kreislauf

Der in der Abbildung 2 gezeigte Ziel-Selbstmanagement-Kreislauf veranschaulicht den Zusammenhang zwischen Zielvorgabe und Ergebnis/Leistung unter Einfluss von Moderatoren auf Mediatoren. Zielvorgaben unterscheidet man darin ob sie fremd- und selbstgesteuert sind, wobei die intrinsische Motivation zur Zielerreichung für selbst ge-

setzte meisten höher ist als für fremdgesteuerte. Wie sehr man sich anstrengt und auf die Zielerreichung fokussiert, wie lange diesbezüglich die persönliche Ausdauer und der eingesetzte Aufwand für eine individuelle Strategieentwicklung ist, hängt von den Moderatoren ab. Die individuelle Fähigkeiten einer Person und deren Selbsteinschätzung, die subjektive Bindung, die mögliche Realisierbarkeit und die S.M.A.R.T.e Formulierung des Zieles beeinflussen die Mediatoren maßgeblich. Auch die Häufigkeit und der Inhalt von Feedback aus der Umwelt, die Komplexität des jeweiligen Ziels und der damit verbundenen Aufgaben, und die einhergehenden situativen Grenzen sowie Repräsentanz der Ziele für die jeweils spezifischen Aufgaben sind ausschlaggebend für das Ergebnis beziehungsweise die Leistung. Wichtig ist des Weiteren, dass sich Ziele nicht gegenseitig behindern, da sonst automatisch das Ergebnis geschmälert wird. Sowohl Personen-interne als auch externe Faktoren beeinflussen daher, ob und wie ein Ziel erreicht wird. Je nachdem wie stark die erwähnten Moderatoren auf die Mediatoren wirken, fallen das Ergebnis und die individuelle Leistung aus. Abhängig von dem persönlichen Empfinden hat das Resultat entweder positive oder negative Auswirkungen auf die motivationalen-, selbstwirksamkeits- und interessensfördernden Effekte. Diese Effekte beeinflussen wiederum wie neue Ziele gesetzt werden, wodurch der Kreislauf geschlossen wird und von neuem beginnt.

Die Selbstmanagementkompetenz kann während dieses Kreislaufs durch die laufende Korrektur, wie der persönlichen Selbsteinschätzung und dem individuellen Aufwand den man für dieses Ziel aufwenden möchte und der damit verbundenen Motivationalen- und Selbstwirksamkeitseffekte, erzielt werden.

2.1.3.5 Selbstführungsansatz und SuperLeadership-Approach

Der psychologische Selbstführungsansatz, geprägt von den US-amerikanischen Forschern Charles Manz und Henry Sims (1980) wurde unter anderem aus dem Behaviorismus abgeleitet. Der Schwerpunkt beim Selbstführungsansatz liegt in der Überleitung von Selbstmanagement-Strategien auf den organisationalen Kontext, was durch den Einbezug des Aspektes Führung („Leadership“) zur Selbstführung (Self-Leadership“) hervorgehoben werden soll.

Gute Führung besteht laut den Autoren darin, Verhaltensweisen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch eine strategische Anwendung von Verstärkungsmechanismen („contingencies of reinforcement“) zu beeinflussen. Zur Unterstützung der Selbstführung können Führungskräfte durch die ihnen gegebene Macht und Verantwortung die Eigeninitiative und Selbstständigkeit von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen fördern.

Diese Form der Führung zur Stärkung der Selbstführung wurde von Manz und Sims „SuperLeadership“ genannt (1989). Nicht alle Verstärkungsmechanismen sind jedoch direkt durch den Vorgesetzten bzw. die Vorgesetzte beeinflussbar sondern können beispielsweise der Aufgabe selbst, den Kollegen bzw. Kolleginnen, der konkreten Situation oder aus der handelnden Person selbst entstammen (S. 361ff.). Beeinflusst sich ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin selbst, wird dies als Selbstführung bezeichnet (S. 363).

Da Selbstführung in dieser Arbeit mit Selbstmanagement gleichgesetzt wird, soll in diesem Unterkapitel der SuperLeadership-Approach näher erklärt werden, um die wesentlichen Einflussfaktoren von Führungskräften auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und deren Selbstmanagementfähigkeit laut Manz und Sims (1989) zu erläutern.

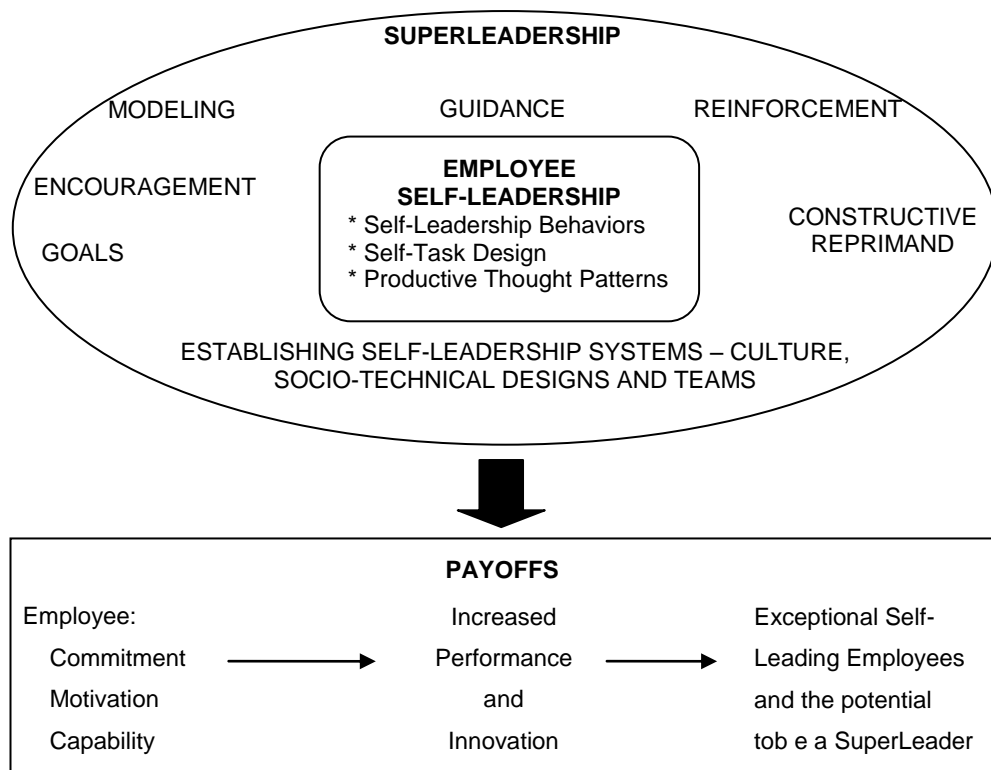


Abbildung 3: Eigene Darstellung: The SuperLeadership Approach nach Manz und Sims (1989, S. 221).

Für Manz und Sims ist die Vorbildwirkung („Modeling“) in Abbildung 3 der wichtigste Schritt um SuperLeadership zu erreichen, da Vorgesetzte dadurch ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zeigen können, wie effektive Selbstführung funktionieren kann. Ziele („Goals“) zu setzen, die sich auf die Weiterentwicklung der persönlichen Selbstführungskompetenz fokussieren ist ebenso wichtig wie die Unterstützung der Beleg-

schaft mit regelmäßiger Ermutigung („Encouragement“) und Anleitung („Guidance“). Mit dem richtigen Maß an Bestärkung („Reinforcement“) und konstruktiver Zurechtweisung („Constructive Reprimand“) werden sowohl das Selbstführungsverhalten („Self-Leadership Behavior“) des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin, als auch deren eigene Strategie sich Aufgaben zu setzen („Self-Task Design“) und die Konstruktion produktiver Denkmuster („Productive Thought Patterns“) positiv beeinflusst. Das Resultat („Payoffs“) dieses SuperLeaderships ist, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhöhte Fähigkeiten, Motivation und Bindung zum Unternehmen beziehungsweise zur Führungskraft zeigen. Außerdem steigt die individuelle Leistung, die Anzahl von selbstgeführten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie die Möglichkeit zukünftiger SuperLeaders (S. 220 ff.).

Selbstführung liegt nach Manz und Sims dann vor, wenn auf einen Stimulus mit zumindest zwei unterschiedlichen Reaktionsmöglichkeiten (Response) gehandelt werden kann, welche jeweils verschiedene Konsequenzen nach sich ziehen. Entschieden wird unter Einbezug und Abwägung der externen Konsequenzen, wobei das Entscheidungsverhalten einerseits durch die Veränderung situativer Faktoren („Environmental Planning“), wie beispielsweise des Arbeitsumfeldes, beeinflusst wird. Andererseits können aber auch Veränderungen im eigenen Verhalten („Behavioral Programming“) wie beispielsweise durch Selbstbelohnung oder –bestrafung den individuellen Entscheidungsprozess beeinflussen. (1980, S. 362 ff.).

Manz nennt drei konkrete Strategien um Selbstführung zu fördern. Die Arbeitsumfeld-Strategie („Work Context Strategies“), welche besagt, dass das Arbeitsumfeld so gestaltet werden soll, dass man Aufgaben gerne ausführt, soll neben der reflektierten Gestaltung durch den Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin, dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin freie Hand bei der Umgestaltung lassen. Der Schwerpunkt der zweiten Strategie, der Aufgabenbezogenen („Task Performance Strategies“), liegt darauf dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin die Freiheit zu bieten, selbst zu erkennen welche Handlungen zum gewünschten Ergebnis führen und zeitgleich auch ein angenehmes Gefühl vermitteln. Bei der dritten Strategie handelt es sich um die Selbstführung von Denkmustern („Self-Leadership of Thought Patterns“), welche laut Manz die wichtigste auf den Weg zu optimaler Selbstführung ist. Denkmuster so zu steuern, dass man sich der positiven Aspekte einer Arbeitsaufgabe bewusst wird und sich dann auch auf diese konzentriert ist dabei der schwierigste Part (1986, S. 593ff.).

Selbstmanagement wird bei Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen folglich durch den SuperLeader als Vorbild gefördert, indem er das richtige Maß an Einfluss und Hilfestel-

lung im Arbeitsumfeld und bei Arbeitsaufgaben bietet und zeitgleich noch genügend Freiräume zu eigenständigem Handeln und Denken bietet.

2.1.4 Relevante Forschungsergebnisse und Interventionstechniken

Parallel zur Entwicklung der verschiedenen Selbstmanagement-Ansätze wurde auch mit der Durchführung von Studien begonnen, um die gebildeten Annahmen und Gerüste empirisch zu überprüfen und bestmöglich zu bestätigen. Die Anfänge zur empirischen Forschung bezüglich Selbstmanagement in den 70er und 80er Jahren lagen auch hier im amerikanischen Raum, wobei der Hauptfokus auf der Forschung zur Selbstkontrolle vom eigenen Verhalten (z.B. Kanfer, 1972; Richards, 1975), wie beispielsweise der Stimulus-Kontrolle lag. Es gibt mittlerweile zahlreiche Studien von Methodenentwicklungen zur Messung von Selbstmanagementkompetenz (z.B. Roberts & Foti, 1998; Houghton & Neck, 2002). Ebenso beliebt sind jene Studien, welche den Erfolg von Selbstmanagement-Trainings oder Coachings messen (z.B. Neck & Manz, 1996; Klein, 2001).

Wie durch den geschichtlichen Überblick ersichtlich, hatten Forscher bzw. Forscherinnen zum Thema Selbstmanagement unterschiedliche Intentionen über Anwendungsbereiche und Methoden. Ein Bereich zur Arbeit mit Selbstmanagement stellt die Medizin mit der möglichen Behandlung von psychischen Problemen dar. So wird beispielsweise mit der Selbstmanagement-Therapie der Fokus auf die Problemlösung von klinischen Problemen wie chronische Schmerzen, Suchtkrankheiten, Angststörungen, Schlafstörungen, Zwangsneurosen, usw. gelegt (vgl. Kapitel 2.1.2.; Kanfer, Reinecker & Schmelzer, 2012).

In dieser Arbeit liegt der Schwerpunkt auf dem organisationalen Kontext, wobei es in diesem Bereich zahlreiche Interventionstechniken zur Förderung von Selbstmanagement gibt, welche teilweise recht unterschiedliche Ziele verfolgen. Gängige Methoden sind beispielsweise „Self-Contracting“², Trainings, Coachings oder das vor allem aus

² Self-Contracting: Verhaltenskontrakte mit sich selbst sollen den Fokus der verpflichteten Person auf das vertraglich festgelegte Ziel steigern weil man schriftlich zugesichert hat, es auch erreichen zu wollen. Will man die Zielbindung zusätzlich erhöhen sollte man eine Belohnung bei Zielerreichung im Vertrag festhalten und zudem sollte der Vertrag in der Organisation bei Vorgesetzten oder bei wichtigen Bezugspersonen im Privatleben veröffentlicht und besprochen werden. Grundvoraussetzung für Verhaltenskontrakte ist in jedem Fall die realistische Wahrscheinlichkeit das Ziel aus tatsächlich erreichen zu können. Für weitere Informationen siehe Sauers, Hunt und Bass, 1990, S. 25ff.

dem Profi-Sport bekannte „Mental-Training“³. Es sollten aber nicht jene Faktoren außer Acht gelassen werden, welche ohne direkte Einflussnahme auf das jeweilige Verhalten, wie es die oben beschriebenen Interventionstechniken tun, das Selbstmanagement beeinflussen. Man könnte annehmen, dass es Persönlichkeitseigenschaften sind, ob man eine gute Selbstmanagementfähigkeit innehat oder nicht. Studien legen aber nahe, dass sich die individuelle Persönlichkeit im organisationalen Rahmen nach Abhängigkeit von bestimmten Kontextfaktoren unterschiedlich ausgeprägt darstellt (z.B. Barwick & Mount, 1991). Diese organisationalen Kontextfaktoren wirken insbesondere dadurch auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen, indem sie die individuelle Stressbelastung reduzieren und die Zufriedenheit erhöhen (Ganster, 2005; Lassiter, 2004). Sind diese mit Arbeits- und/oder Privatleben unzufrieden hat dies negative Auswirkungen auf die Arbeitsleistung (Jones, 2006; Wright & Cropanzano, 2000). Fördert man also jene Faktoren, die dazu beitragen das Privat- und Arbeitsleben gut mit einander zu vereinen, und integriert sie in die Unternehmenskultur, kann man die Zufriedenheit und somit auch die Arbeitsleistung steigern (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999).

Eine hohe Selbstmanagementfähigkeit und der reflektierte Umgang mit den knappen Ressourcen sind daher für Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen die Grundlage für eine hohe Arbeitsleistung (Abele & Wiese, 2008; Locke & Latham, 2002; Porath & Bateman, 2006). Die Ergebnisse zahlreicher Studien stimmen darin überein, dass es mehrere Persönlichkeitsmerkmale gibt, welche die Selbstmanagementkompetenz beeinflussen. Die am Häufigsten erwähnten, untersuchten und bestätigten Merkmale sind Handlungs- und Entscheidungsspielraum, die richtige Zielsetzung (z.B. Carpenter & Golden, 1997; Hambrick & Finkelstein, 1987; Kehr, 2000; Müller, 2004) sowie persönliche Ressourcen wie Selbstwirksamkeit und Selbstmotivation (Stock & Bauer, 2010). Konkret nennt Kehr exzessive Selbstkontrolle, Zielkonflikte und implizite Motive als Hindernisse für ein effektives Selbstmanagement (2000, S. 235). Auch Neck und Manz (1996) streichen als positive Aspekte von gesteigerter Selbstmanagementkompetenz gesteigertes Selbstvertrauen und damit einhergehend einen positiven Effekt auf die Leistungsfähigkeit hervor.

³ Mental-Training: angewendete Interventionstechnik um kognitive, emotionale oder soziale Muster zu ändern. Dafür wird ein mentales Durchspielen und Wiederholen von einem in der Realität erwünschten Verhaltensmuster immer und immer wieder durchgeführt. Klienten und Klientinnen werden soweit angeleitet, sich vorzustellen wie sie in bestimmten Situationen Denken, Fühlen oder Handeln möchten, wobei die laufende Wiederholung dieser Übung dazu führt neurologische Veränderungsprozesse zu bewirken. Durch die Übertragung des mentalen Prozesses auf die Realität wird meist eine signifikante Verbesserung des gewünschten Musters erkennbar. Für weitere Informationen siehe Taylor, Pharm, Rivkin & Armor, 1989, S. 430ff.

Locke und Latham haben den High Performance Cycle (1990, S. 268; vgl. Kapitel 2.1.3.4.) zur Steigerung der Leistung entwickelt. Abgeleitet von den organisationspsychologischen Studien von Frayne und Latham (1987), sind laut diesem die Fehlzeiten von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nach Abhaltung von Trainingsmaßnahmen zum Thema Selbstmanagement nachhaltig gesunken. Auch das Verpflichtungsgefühl gegenüber der Organisation, sowie die Arbeitszufriedenheit stiegen nach diesen Trainingseinheiten. Die Vorbildwirkung von Vorgesetzten und die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen war demzufolge maßgeblich (1990, S. 268).

Um eine gute Vorbildwirkung zu erzielen, müssen Führungskräfte selbst ausgeprägte Selbstmanagementkompetenz besitzen. Pütz hat im Rahmen seiner Dissertation eine Studie zum Thema „psychische Grundkonflikte im Selbstmanagement-Prozeß von Führungskräften“ (siehe Kapitel 2.1.3.2.) durchgeführt (1997). Mittels Tagebuchmethode und qualitativer Interviews hat er sowohl fünf Selbstmanagement-Typen als auch die Erkenntnis abgeleitet, dass Probleme im Rahmen des Selbstmanagements entweder im Interaktionssystem (unter Berücksichtigung aller Interaktionspartner), dem Organisationssystem (der Organisation inklusiver der Organisationskultur) oder dem Personensystem (bewusste und unbewusste Aspekte des Selbst) auftreten können (S. 356ff.). Um Selbstmanagement nachhaltig zu steigern hat er im Rahmen seiner Studie das integrierte Selbstmanagement-Modell (S. 113 ff., siehe Kapitel 2.1.3.2.) entwickelt und überprüft.

So gibt es abgesehen von der aktiven Beeinflussung der Selbstmanagementkompetenz durch Therapeuten bzw. Therapeutinnen, Coaches oder Trainer bzw. Trainerinnen auch andere Umweltfaktoren, welche zu einem positiven Einfluss führen können. Neben der Vorbildwirkung des sogenannten „Super-Leader's“ (siehe Kapitel 2.1.3.5.) sind auch dessen Erreichbarkeit, die Art der organisationbezogenen Zielsetzung für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (siehe Kapitel 2.1.3.4.), das individuelle Zeitmanagement, aber auch das durch die Organisation gesteuerte (siehe Kapitel 2.3.4.) ebenso wie der gewährte und in Anspruch genommene Tätigkeitsspielraum (siehe Kapitel 2.3.1.) wichtige Indikatoren um Selbstmanagement zu fördern.

Die Studie in dieser Arbeit grenzt sich daher von der aktiven Einflussnahme durch Therapeuten und Therapeutinnen, Coaches und Trainer bzw. Trainerinnen ab und fokussiert sich auf jene Aspekte, die das individuelle Selbstmanagement fördern und durch das Unternehmen in den laufenden Arbeitsalltag integriert werden können.

2.2 Arbeitsleistung

Die Arbeitsleistung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ist für Organisationen wohl das wichtigste Personalmerkmal, da es den Unternehmenserfolg maßgeblich mitbestimmt (Austin & Villanova, 1992, S. 836). Es ist daher nicht verwunderlich, dass bereits zahlreiche Forschungsarbeiten darüber existieren, welche Faktoren den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen. Dabei unterscheiden sich jene Arbeiten, die sich auf unternehmensexterne Faktoren wie die wirtschaftliche Lage und Wettbewerbscharakteristika fokussieren (z.B. Porter, 1981; Hannan & Freeman, 1977) und jene, die sich auf unternehmensinterne Faktoren wie Ressourcen orientieren (z.B. Hambrick, 2007; Henry, 2008). In den vergangenen Jahrzehnten wurde der Schwerpunkt immer mehr auf den „Resource-Based-View“ und die „Strategic-Leadership“-Ansätze gelegt. Es wird durch Forschungsergebnisse bestätigt, dass ebenso unternehmensinterne Ressourcen, wie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Barney, 1991), wie auch Topmanager (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004) mit ihrer Arbeitsleistung einen erheblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

Deshalb wird in weiterer Folge nur kurz auf die Arbeitsleistung per se eingegangen, da hierzu, wie bereits erwähnt, genügend tieferegreifende Literatur existiert.

Das Ziel dieser Arbeit ist herauszufinden, welche Methoden eine Organisation anwenden kann um die Selbstmanagementfähigkeit ihrer Belegschaft zu stärken und somit in weiterer Folge deren Arbeitsleistung zu optimieren. In den beiden folgenden Unterkapiteln wird deshalb der Begriff definiert und abgegrenzt und darauffolgend der Zusammenhang mit Selbstmanagement erläutert.

2.2.1 Definition und Bedeutungsgehalt

Arbeitsleistung ist seit Langem eines der am häufigsten untersuchten Themen in der Organisations- und Arbeitspsychologie (Austin und Villanova, 1992, S. 836 ff.). „Arbeitsleistung entspricht nach dem Konzept von Campbell (1990) jenem Verhalten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen während der Arbeit, welches zu den Zielen der Organisation maßgeblich beiträgt (S. 687 ff.). Performance is what the organization hires one to do, and do well“ (Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993, S. 40). Menschen offerieren also ihre Arbeitskraft im Tausch gegen Entgelt und müssen dafür eine bestimmte von Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin definierte Leistung erbringen, wobei jene Arbeitskräfte präferiert eingestellt werden, welche eine überdurchschnittliche Leistung erwarten lassen.

Unternehmen bevorzugen demnach Angestellte, die zu Höchstleistungen fähig sind und diese auch regelmäßig vorweisen können, da dieses Verhalten maßgeblich zum Unternehmenserfolg beiträgt. Wollschingg-Strobel, Sternecker und Hänsel (2009) haben demzufolge das „Faktorenmodell der Spitzenleistung“ entwickelt, um jene Komponenten aufzuzeigen, welche Spitzenleistung beeinflussen (S. 53 ff.). Das Fundament des Modells bilden die subjektiven Fähigkeiten und Kompetenzen auf denen die Spitzenleistung aufbauen kann. Die zweite Faktorengruppe umfasst die Motivation und den Willen und wie dadurch „Kampfgeist“ und leistungsbezogenes Handeln entwickelt werden kann. Die nächste Gruppe bildet die interpersonelle Ebene mit sozialen Beziehungen, geprägt durch Vorbilder, soziale Unterstützung, Anleitungen, Hilfestellungen und externer Motivatoren. Die vierte Faktorengruppe beschäftigt sich mit Aspekten des Selbstmanagements verbunden mit Selbstbeobachtung, Selbstreflexion und Selbstintervention. Diese Gruppe bildet die zum einen die Basis für die persönliche Entwicklung und persönliche Leistungssteigerung und zum anderen den Abschluss dieses Modells (S. 53 ff.).

Wodurch genau macht sich nun Höchstleistung bemerkbar? Da Arbeitsleistung dem Verhalten zur Zielerreichung der Organisation entspricht, kann Spitzenleistung durch freiwilliges Arbeitsengagement, also jenem Einsatz der über den im Arbeitsvertrag festgehaltenen hinausgeht (Organ, 1988), gemessen werden. Dieses Engagement macht sich durch Verhaltensweisen wie beispielsweise die Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen und Kolleginnen, Eigeninitiative bezüglich neuer Ansätze und Lösungswege, Tüchtigkeit bei Aufgabenerfüllung und übergeordneten Zielen, Kommunikationsfähigkeit, individuelles Maß der Anstrengung, Disziplin, Mitarbeiterführung oder Organisationsstalent bemerkbar (Chambell, 1990, S. 708). Einflussvariablen auf Höchstleistung wurden in verschiedenen Studien untersucht (Aryee & Chay, 2001; Pillai, Schriesheim & Williams, 1999; Staufenbiel, 2000), wobei die Ergebnisse von der wahrnehmbaren Unterstützung durch das Unternehmen oder des direkten Vorgesetzten, das Vertrauen in den direkten Vorgesetzten und das Unternehmen, das subjektive Gerechtigkeitsempfinden und eine als sympathisch empfundene und hilfestellende Führung als maßgebliche Faktoren benannt wurden.

Sind sich Arbeitgeber beziehungsweise Arbeitgeberin und Arbeitskraft über die jeweilige Arbeitsleistung bewusst, können darauf aufbauend auch besser gemeinsam Ziele vereinbart werden um so auch die Motivation zum Leistungserhalt oder sogar zur Leistungssteigerung zu halten.

2.2.2 Arbeitsleistung und Selbstmanagement

Spitzenleistung ist dort wichtig, wo die Grenzen des Arbeitsvertrages erreicht werden, welche darin bestehen, spezifizierte Handlungsanweisungen und vorgegebene Ziele zu erreichen (Katz, 1964, S. 131ff.). Um Ziele effizient und zufriedenstellen zu erreichen oder zu übertreffen benötigt es einer guten Selbstmanagementkompetenz. Wollsching-Strobel et al. (2009) gehen davon aus, „dass Selbstmanagement und die damit verbundenen Reflexions- und Steuerungsfähigkeiten die Wirkung aller weiterer Faktoren entscheidend beeinflussen können“ (S. 54) und somit in weiterer Folge auch auf die Arbeitsleistung positiv oder negativ wirken.

Die Ziele, welche mit Selbstmanagement erzielt werden sollen, sind gesteigerte Leistung, persönliche und berufliche Weiterentwicklung und Selbstentfaltung. Wichtig hierfür ist immer auch der überlegte Umgang mit den jeweils individuellen, verfügbaren Ressourcen, wodurch eine effizientere Erledigung der Aufgaben erfolgt und wiederum die Arbeitsleistung steigt (Buhl & Roth, 2007, S. 247). Selbstmanagementausprägungen (bspw. Selbstwirksamkeit, Selbstbeobachtung Selbsterinnerung,...) haben laut Forschung einen positiven Einfluss auf Arbeitsleistung (Judge, 2009; Judge & Bono, 2001).

Arbeitsleistung definiert von Au (2013) als das Ergebnis von der Summe von den drei Komponenten Leistungsvermögen (Können), Leistungsbereitschaft (Wollen) und Leistungsbedingungen (Dürfen). Das Leistungsvermögen ist die Gesamtheit der organisationalen und individuellen Leistungsfähigkeit wie beispielsweise Kompetenzen, Gesundheit oder Talente. Die Leistungsbereitschaft definiert die jeweilige Leistungsmotivation, die Leistungsbedingungen organisationale Gegebenheiten wie beispielsweise formelle oder informelle Regelungen und Rahmenbedingungen (S. 429ff.).

Erfolgreiches Selbstmanagement ergibt sich unter Anderem auch daraus, dass Organisationen den Mehrwert an Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die selbstverantwortlich handeln, erkannt haben. Da die individuelle Arbeitsleistung und in weiterer Folge der Unternehmenserfolg durch höheres Selbstmanagement ansteigen werden neue Arbeitsgegebenheiten unumgänglich. Hierarchien werden deshalb zunehmen flacher, Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen flexibler und der Tätigkeitsspielraum immer größer, wodurch der Ruf nach Arbeitskräften mit einer ausgeprägten Selbstmanagementkompetenz wiederum größer wird (Kersting, 2004, S. 151ff.).

Man merkt anhand dieser Ausführungen, dass die individuelle Selbstmanagementkompetenz und die daraus folgende Arbeitsleistung in einem engen wirtschaftlichen Kontext zusammenhängen. In einer Studie wurde außerdem herausgefunden, dass

Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen die organisationale Unterstützung im Arbeitskontext merkbar wahrnehmen, sich dazu verpflichtet fühlen, als eine Art Gegenleistung die Arbeitsleistung zu erhöhen (Armeli, Eisenberger, Fasolo & Lynch, 1998, S. 289). Selbstmanagement kann die Arbeitsleistung wesentlich beeinflussen, weshalb diese vorliegende Studie die Auswirkungen gesteigerten Selbstmanagements durch gezielt gesteuerte Arbeitsbedingungen auf die Arbeitsleistung untersuchen möchte.

2.3 Organisationale Beeinflussung von Selbstmanagement und Arbeitsleistung durch steuerbare Arbeitsbedingungen

Die folgenden Unterkapitel beziehen sich auf jene Moderatorvariablen welche die Selbstmanagementkompetenz maßgeblich fördern sollen. Dazu wird die einschlägige Selbstmanagementtheorie untersucht um relevante Faktoren und deren Einfluss auf das individuelle Selbstmanagement zu bestimmen. Des Weiteren werden die Moderatorvariablen danach ausgewählt, inwiefern sie vom jeweiligen direkten Vorgesetzten, der Personalabteilung oder der Unternehmensleitung eingeführt und kontrolliert werden können.

Die dadurch identifizierten Variablen sind der den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zugestandene Tätigkeitsspielraum und deren Partizipationsmöglichkeiten, mitarbeiter- und mitarbeiterinnenorientiertes Führungsverhalten der direkten Führungskraft oder der Unternehmensleitung sowie Entgegenkommen und Unterstützungsmaßnahmen der Organisation bezüglich des Zeitmanagements. Andere Faktoren, wie beispielsweise die Unternehmenskultur oder das Betriebsklima (Manz & Sims, 1989, S. 158ff.) werden in dieser Arbeit nicht berücksichtigt, da deren Messung den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

In weiterer Folge werden nun die relevanten vier Moderatorvariablen definiert, abgegrenzt und besprochen. Außerdem wird ihr jeweiliger Einfluss auf das individuelle Selbstmanagement und die Bedeutung für diese Arbeit herausgearbeitet.

2.3.1 Tätigkeitsspielraum

2.3.1.1 Definition und Bedeutungsgehalt

Die Theorie des Tätigkeitsspielraumes kennzeichnet den Zusammenhang zwischen der Ausführung organisationaler Aufgaben von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und

der Berücksichtigung ihrer jeweiligen gestalterischen Interessen der jeweiligen Arbeitstätigkeit.

Der Tätigkeitsspielraum ist laut Ulich (1991) als das Resultat der Dimensionen Handlungsspielraum, Gestaltungsspielraum und Entscheidungsspielraum definiert. Der Handlungsspielraum umfasst demnach die unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten der Aufgabenbewältigung in Bezug auf die Auswahl der zu verwendenden Ressourcen und der anzuwendenden Verfahren. Der objektive Handlungsspielraum erfasst die vorhandenen, der subjektive die auch als solche selbst erkannten Wahlmöglichkeiten. Der Gestaltungsspielraum definiert die Möglichkeiten zur Gestaltung von Handlungsweisen, also der Strategie des Vorgehens, abgestimmt auf das jeweilige Ziel (Ulich, 1991, S. 141ff.). Volpert (1990) vergleicht dies mit der Strukturierbarkeit einer Arbeit im Sinne von Durchschaubarkeit und Gestaltbarkeit (S. 23ff.). Der Entscheidungsspielraum hingegen erfasst die Möglichkeiten zur Partizipation an Entscheidungen hinsichtlich der Festlegung und Definition von Aufgaben. Der Entscheidungsspielraum spiegelt folglich den Grad der Autonomie für bestimmte Tätigkeiten wider (Ulich, 1991, S. 163ff.).

Je höher der gewährte Tätigkeitsspielraum ist, desto größer ist auch die Möglichkeit zur Regulation der eigenen Arbeitstätigkeit (Hacker, 1986, S. 132ff.), was wiederum einer Erhöhung des individuellen Selbstmanagements gleichkommt. „Die Höhe der Kontrolle als Regulierbarkeit eines Handlungsbereiches gibt an, wie groß die Vielfalt der effizienten Handlungsmöglichkeiten in diesem Bereich ist“ (Oesterreich, 1981, S. 123). Der individuelle Tätigkeitsspielraum hängt daher von der Höhe der Kontrolle über eine Arbeitstätigkeit ab (Oesterreich, 1981, S. 123 ff.). Dies bedeutet, dass je mehr Kontrolle man über einen spezifischen Arbeitsbereich hat, desto mehr Freiheitsgrade⁴ sollte man auch genießen können.

Bei der Gewährung von Handlungsspielraum sollte aber auch bedacht werden, dass eine zu große Möglichkeit von Freiheitsgraden einen Aufforderungscharakter besitzen, welche bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu einer Überforderung führen können (Frese & Semmer, 1991, S. 135ff.). Ein weiteres Problem bei der Ausweitung von Tätigkeitsspielräumen können überschneidende Arbeitsaufgabenbereiche und damit verbundene Freiheitsgrade darstellen. Dies tritt in modernen Organisationsstrukturen immer häufiger auf, weshalb der Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin partizipative Tätigkeitsspielräume, wie beispielsweise Teams, kreieren sollte (Wiendieck, 1994, S. 198).

⁴ Freiheitsgrade sind die Menge der unterschiedlichen Möglichkeiten für selbstständige Entscheidungen (Hacker, 1998, S. 125).

Ein großer Tätigkeitsspielraum stärkt sowohl das Selbstwertgefühl als auch die Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen (Ammon, 2006, S. 120).

2.3.1.2 Tätigkeitsspielraum in Zusammenhang mit Selbstmanagement und Arbeitsleistung

Sowohl in der psychologischen Selbstmanagementforschung als auch in der Ratgeberliteratur wird der Tätigkeitsspielraum als wichtiger Einflussfaktor für gute Selbstmanagementkompetenz genannt (vgl. Pütz, 1997, S. 10; Weisweiler, Dirschler & Braumandl, 2013, S. 134ff.). König und Kleinmann (2006) definieren Selbstmanagement als „alle Bemühungen einer Person, das eigene Verhalten zielgerichtet zu beeinflussen“ (S. 332). Diese Beschreibung intendiert, dass Selbstmanagement folglich nur möglich ist, wenn überhaupt ein gewisser Tätigkeitsspielraum vorhanden ist, in welchem man sein eigenes Verhalten steuern kann um Ziele zu erreichen. Dies bedeutet, dass wenn es in einer Arbeit nur strikte Arbeitsvorgaben gäbe (z.B. Fließbandarbeit mit vorgegebenem Tempo und routinierten Handbewegungen), bliebe in diesem Bereich kein Spielraum um Selbstmanagement anzuwenden.

Will man Arbeitstätigkeiten so gestalten, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen längerfristig motiviert werden und die Arbeitsleistung steigt, sollte der Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin die Freiheitsgrade für selbstständiges Handeln so groß wie möglich halten (Kleinbeck, 1996, S. 34). Die Motivation spielt eine wesentliche Rolle wenn es um das aktive Streben von Selbstkontrolle und Selbstführung geht (siehe Kapitel 2.1.3.3. Motivationsansatz). Laut Manz (1986) streben Menschen dann realisierbare Herausforderungen an, wenn sie nach Selbstbestimmung, Kompetenzerwerb und nach sinnvollen Aufgaben suchen. Dieses Verhaltensmuster führt dazu, dass man ein Wachstum der eigenen Kompetenz und Selbstkontrolle wahrnimmt und nach einer noch größeren Selbstverwirklichung strebt, indem man eine Vergrößerung des Tätigkeitsspielraumes sucht (S. 592ff.). Durch den Zuwachs an Autonomie und Tätigkeitsspielraum in der Arbeit, bekommt die Arbeitskraft die Möglichkeit sich immer wieder qualitativ neuen Herausforderungen zu stellen, wodurch die Arbeitsleistung steigt (Egbringhoff, Kleeemann, Matuschek & Voß, 2003).

Im organisationalen Kontext herrscht aktuell ein Trend in der Delegation von Verantwortung und Freiheitsgraden. Je größer allerdings der individuelle Tätigkeitsspielraum wird, umso eine bessere Selbstmanagementkompetenz benötigt man um nicht die gesetzten Ziele aus den Augen zu verlieren und die Aktivitäten gut auf diese abstimmen zu können (siehe Kapitel 3.1.3.4. Zielsetzungsansatz). Grenzen haben die Ausweitung

des Tätigkeitsspielraums daher dann, wenn die persönliche Leistung durch die individuelle Selbstmanagementfähigkeit gefährdet wird (Manz 1986, S. 593). Für manche Arbeitskräfte führen die erweiterten Spielräume auch zu neuen Anforderungen und damit verbundenen Belastungen, für die jedoch häufig noch die erforderlichen Qualifikationen oder organisationalen Bedingungen fehlen (Egbringhoff et al., 2003, S. 9ff.).

In der vorliegenden Arbeit wird jedoch davon ausgegangen, dass der berufliche Tätigkeitsspielraum und die Autonomie am Arbeitsplatz von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als positiv empfunden werden. Laut Kühlmann (2008) liegt es auch in der Verantwortung der jeweiligen Führungskraft, dass diese Faktoren zu Gunsten der Arbeitskräfte bestimmt und begrenzt werden. Bezogen auf die Selbstmanagementfähigkeit wird die dyadische Beziehung dadurch ersichtlich, dass dem Arbeitnehmer bzw. der Arbeitnehmerin Tätigkeitsspielraum einerseits in der individuellen Gestaltung des Arbeitsplatzes und andererseits in der Planung und Ausführung der Arbeitstätigkeiten gewährt wird. Im Zuge dessen wird davon ausgegangen, dass sich die Arbeitskraft durch intrinsische Motivation höhere Leistungen am Arbeitsplatz zeigt um ihre Ziele zu erreichen.

2.3.2 Partizipationsmöglichkeiten

2.3.2.1 Definition und Bedeutungsgehalt

Partizipation ist die Teilhabe beziehungsweise auch Teilnahme an Entscheidungen. Bei ersterer geht es um die interpositionale Machtstellung mit dazugehörigen Rechten und Pflichten, bei der Teilnahme um interpersonale Aspekte wie der Kommunikation oder der Beziehungsgestaltung, jeweils innerhalb organisationaler Entscheidungssysteme (Wilpert, 1998, S. 42). Der Partizipationsgrad gibt dazu das jeweilige Ausmaß der Beteiligung an Problemlösungs-, Entscheidungs- und Handlungsprozessen an. Die Abstufungen reichen in der Literatur von keinerlei Mitspracherecht, über Informations-, Vorschlags-, Mitbestimmungs-, Teilnahme- oder Vetorechte bis hin zur vollständigen Autonomie (z.B. Tannenbaum und Schmidt, 1973, S. 162ff.). Des Weiteren kann zwischen personalen und aufgabenbezogenen Voraussetzungen für Partizipation unterschieden werden. Erstere können nochmal in die subjektive Partizipationsbereitschaft und die individuelle Partizipationsfähigkeit, also der Fähigkeit mit Unsicherheiten umzugehen und dennoch bei sich selbst und anderen Vertrauen aufzubauen, unterteilt werden (Möllering, 2002, S. 81ff.).

Kirsch, Esser und Gabele (1979) differenzieren zwischen vier Partizipationsansätzen je nach Ausprägungsgrad der Wissensberücksichtigung oder der Bedürfnisberücksichtigung (S. 298ff.). Die Pseudo-Partizipation zielt auf eine „Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen“ (S. 141) ohne die beiden Ausprägungsgrade zu berücksichtigen. Soll das Wissen und die Fähigkeiten der Arbeitskräfte ausgeschöpft werden ohne individuelle Bedürfnisse zu beachten, ist es ratsam dem Human Resources-Ansatz zu folgen, welcher ausschließlich die Fähigkeiten und das Wissen der Betroffenen in Entscheidungsprozessen berücksichtigt. Spielt wiederum die Wissensberücksichtigung keine Rolle, weil der Fokus ausschließlich auf der Kundmachung und aktiven Teilnahme der Arbeitskräfte liegt und man ihnen das Wissen für komplexe Entscheidungen gar nicht zutraut, handelt es sich um den Social-Values-Ansatz. Grimmeisen (1998) macht darauf aufmerksam, dass es sich bei diesem Ansatz „letztendlich um bloße Lippenbekenntnisse der entsprechenden Werte handelt“ (S. 192). Beim letzten Partizipationsansatz handelt es sich um die „authentische Partizipation“ wobei hier sowohl auf die individuellen Bedürfnisse als auch deren jeweilige Kompetenzen Wert gelegt wird (Kirsch, et al., 1979, S. 298ff.).

Wichtig für eine funktionierende Mitarbeitermotivation, in dem Sinne, dass die Belegschaft auch von ihren Partizipationsmöglichkeiten Gebrauch macht, ist die Verankerung in der Unternehmenskultur. Der Wille und die Akzeptanz der Unternehmensführung für die Mitarbeiterpartizipation müssen für die Arbeitskräfte klar ersichtlich sein. Ebenso ist eine wichtige Voraussetzung, dass innerhalb der Belegschaft auch eine Bereitschaft vorherrscht, an einer Partizipation teilzuhaben. Um dieses Interesse zu wecken, ist es manchmal von Nöten, dass die Unternehmensführung ihren Angestellten hierzu ein Angebot macht (Kirsch, 1979, S. 85). Des Weiteren sollten bei der Ermittlung und Planung des Bildungsbedarfs die Bedürfnisse und Wünsche der Beschäftigten mit einbezogen werden. Denn erst wenn diese Voraussetzungen auch in der Weiterbildung gegeben sind, führt dies zu einer erhöhten intrinsischen Motivation sich selbst weiterzubilden was wiederum in weiterer Folge zu einer höheren Arbeitsleistung führt (Sonntag, Schaper & Friebe, 2005, S. 134ff.).

Will man einerseits Widerständen und Konflikten vorbeugen, andererseits aber die Wirtschaftlichkeit, Arbeitsleistung und Qualität von Entscheidungen erhöhen, sollte Partizipation daher rechtzeitig in die Unternehmenskultur integriert werden (Antoni, 1999, S. 569ff.).

2.3.2.2 Partizipationsmöglichkeiten in Zusammenhang mit Selbstmanagement und Arbeitsleistung

Partizipationsbereitschaft erfordert eine intrinsische Motivationsgrundlage für Selbstverwirklichung und soziale Gruppenorientierung. Die subjektiven Ziele sind hierbei entweder die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit oder wirtschaftliche Gründe wie die Erhöhung der Leistung oder Rentabilität (Wilpert, 1998, S. 43). Durch die Gestaltung von Partizipationsmöglichkeiten innerhalb einer Organisation kann die individuelle Identifikation mit der Organisation, ebenso wie die persönliche Motivation und damit einhergehend die Zustimmung und Inanspruchnahme von mit gestaltbaren Innovationsprozessen, gesteigert werden (Neuhaus, 2002, S. 160ff.).

Zahlreiche Forschende der Sozialwissenschaft beschäftigen sich schon seit geraumer Zeit mit dem Zusammenhang von Partizipation und Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, wobei die Forschungsergebnisse meist einen positiven Zusammenhang aufweisen (vgl. Neuhaus, 2002, S. 169; Rosenstiel, 1987, S. 4). Antoni (1999) deklarierte sogar explizit wie wichtig die Partizipation an der Zielsetzung ist um die Arbeitsleistung zu erhöhen (S. 573).

Wie in Kapitel 2.1.3.4. Zielsetzungsansatz bereits ausgeführt wurde, sind das Vorhandensein von Zielen im Allgemeinen, als auch die Art der Zielsetzung wichtige Voraussetzungen für eine stetig gute Leistung. In Organisationen sind Ziele überwiegend fremdgesteuert, da die Unternehmensführung konkrete Erwartungen meist anhand von Zielen formuliert, die im Sinne des „Top-Down-Ansatzes“ an die jeweiligen unterstehenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen runter gebrochen werden. „Personen werden in diesem Prozess mit vorgefertigten Rollenmustern und Rollenerwartungen konfrontiert“ (Pütz, 1997, S. 159), wobei dann die Hauptaufgabe darin besteht, die individuellen Wünsche durch Partizipationsmöglichkeiten mit dem organisationalen Vorgaben in Einklang zu bringen (Pütz, 1997, S. 154ff.), da dadurch (siehe Kapitel 2.1.3.3.) die größten motivationalen Effekte entstehen.

„Self-leadership might be viewed as falling on a participative decision continuum“ (Manz und Sims, 1989, S. 116). Partizipation betrifft daher sowohl die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als auch die Vorgesetzten, welche die Möglichkeiten bieten (Manz und Sims, 1989, S. 116ff.). Diese Arbeit setzt den Hauptfokus auf das Output der Selbstwirksamkeitseffekte bei Partizipationsmöglichkeiten, da es für die Studie relevant ist, wie stark Partizipation die individuelle Selbstwirksamkeit, damit einhergehend das Selbstmanagement und darauffolgend die Arbeitsleistung beeinflusst. Denn je mehr sich Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen mit der Organisation verbunden fühlen und das

Gefühl haben, durch diese Arbeit auch ihren persönlichen Zielen und Visionen näher zu kommen, desto mehr Aktivitäten setzen sie, ihre Zeit und Ressource optimal einzusetzen und zielführend weiterzuentwickeln (Peters, 2015, S. 78; Schreyögg, 2012, S. 243).

2.3.3 Führungsverhalten

2.3.3.1 Definition und Bedeutungsgehalt

Wie bereits aus den vorherigen Kapiteln ersichtlich, nimmt das Verhalten der Führungskräfte Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Führungsverhalten kennzeichnet dabei alle beobachtbaren und messbaren Verhaltensweisen und Aktivitäten einer Führungskraft (Rosenstiel, 1993, S. 12). Gemäß der Ohio-Studie kann zwischen zwei Führungsverhaltensmustern unterschieden werden. Zum einen ist das die „Consideration“ welche sich auf Beziehungen, individuelle Rücksichtnahme und praktische Besorgtheit fokussiert, und zum anderen die „Initiating Structure“ welche sich mit der Aufgabenfokussierung, Planungsinitiative und der Strukturierung der Arbeitsabläufe beschäftigt. Laut den Ergebnissen der Ohio-Studie steigt die Arbeitsmotivation während die Fluktuation sinkt, wenn sich die Führungskraft auf „Consideration“ fokussiert. Handelt sie jedoch eher nach „Initiating Structure“ steigen die Produktivität und das Ansehen innerhalb der Firma bei höheren Vorgesetzten (Halpin, 1957). Eine erfolgreiche Führungskraft sollte beide Verhaltensmuster abrufen können und Situationsangemessen anwenden (Hentze, Graf, Kammel & Lindert, 2005, S. 212).

In dieser Arbeit wird der Hauptfokus auf Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten gelegt, welches jenen Umfang definiert, in dem der Vorgesetzte der Belegschaft zugänglich ist, einen respektvollen und fairen Umgang pflegt und adäquates Feedback über die Arbeitsleistung gibt (Rimann und Udris, 1997, S. 64). Die ideale Führungskraft kann durch ihr Verhalten motivierend wirken, Verhaltenssicherheit schaffen und Lernchancen eröffnen beziehungsweise den Willen zum Lernen fördern. Dieses Verhalten umfasst sowohl die fachliche als auch die emotionale Unterstützung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, dass man in schwierigen Situationen unterstützend wirkt und in persönlichen Gesprächen Rückmeldung und konstruktives Feedback gibt (Schadler und Strobel, 2006, S. 12ff.). Wird das Vorgesetztenverhalten positiv empfunden weil es sich an den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen orientiert und unterstützend wirkt, hat das einen relevanten Einfluss auf ein positives und soziales Arbeitsklima (Rimann & Udris, 1997, S. 286).

Auch Gegenteilige Effekte können auftreten, so haben Ulich, Inversini und Wülser herausgefunden, dass wenn das Vorgesetztenverhalten von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als belastend empfunden wird, Erschöpfungserscheinungen ansteigen und somit auch die Gefahr von Burn-Out⁵ wächst (2002, S. 16). Des Weiteren hat Schmidt, K. H. (1996) in seiner Studie einen signifikanten Einfluss des Verhaltens von Vorgesetzten auf das jeweilige Fehlzeitenverhalten der Arbeitskräfte nachgewiesen (S. 54 ff.).

2.3.3.2 Führungsverhalten in Zusammenhang mit Selbstmanagement und Arbeitsleistung

Selbstmanagement wird als individuelle Kompetenz eines Menschen angesehen (Manz und Sims, 1989, S. 53ff.) wodurch es sich Organisationen zum Ziel gesetzt haben, diese Fähigkeiten zu fördern. Der hohe Stellenwert des Vorgesetztenverhaltens zur Steigerung der Selbstmanagementkompetenz wurde bereits in Kapitel 2.1.3.5. durch die Ausführung von SuperLeadership angesprochen. Denn laut Manz und Sims kann Selbstmanagement durch einen SuperLeader gelehrt, gefördert und beibehalten werden (1989, S. 61).

Damit ein SuperLeader die Selbstmanagementkompetenz seiner Arbeitskräfte fördern kann, müssen diese drei Phasen durchlaufen (Manz und Sims, 1989, S. 53ff.). Die erste ist das „initial modelling“, bei welcher der Vorgesetzte als Vorbild fungiert. Deshalb ist es, wie in Kapitel 2.1.3.5. ausgeführt, wichtig, dass der SuperLeader selbst eine ausgeprägte Selbstmanagementkompetenz besitzt. In der Sozialkognitiven Lerntheorie besagt der Begriff „vicarious capability“, dass Personen auch durch die Beobachtung anderer Personen und ihrer Verhaltensweisen lernen können (Klein, 2001, S.24; Bandura, 1986). Tritt nun ein Vorgesetzter als Superleader mit einer ausgeprägten Selbstmanagementkompetenz vor seiner Belegschaft in Erscheinung, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sein Verhalten imitiert wird höher (Manz & Sims, 1989, S. 80ff.).

Die zweite Phase wird „guided participation“ genannt und handelt von der ersten Umwälzung von Verantwortung auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen um die Basis für ein gutes Selbstmanagement zu legen. Die neuen Aufgaben und Handlungsbereiche werden Schritt für Schritt eingeführt wobei der SuperLeader als eine Art Coach und Orientierungshilfe fungiert (Manz & Sims, 1989, S. 54ff.). Der Vorgesetzte soll außerdem positive und produktive Denkmuster der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fördern und

⁵ Für weitere Informationen und einen guten Überblick zum Thema Burnout und Stress im Berufsleben empfiehlt sich der Artikel „Job Burnout“ (Maslach, Christina/Schaufeli, Wilmar B. /Leiter, Michael P. (2001). Job Burnout. Annual Review of Psychology, 52, 397-422).

sie dazu ermutigen Selbstmanagementkompetenz zu entwickeln und anzuwenden (Manz & Sims, 1989, S. 125).

In der dritten Phase „gradual development of self-leadership“ unterstützt der SuperLeader seine Belegschaft hin zu dem Schritt eines effektiven Selbstmanagement-Arbeitsstils. Dazu werden die Vorgesetzten nach und nach ihre direkte Einflussnahme und ihre Kontrolle verringern, gleichzeitig aber notwendige Unterstützung weiterhin anbieten (Manz & Sims, 1989, S. 56). Durch diesen neuen Tätigkeitsspielraum, der aber Phasenweise eingeführt wird, lernen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Selbstmanagement indem sie ihre Zeit, Ressourcen und Fähigkeiten Zielgerichtet einzusetzen versuchen.

Wichtig für die Etablierung guten Selbstmanagements sind auch Verstärkungsmechanismen (Siehe Kapitel 2.1.3.5.) wie beispielsweise positives und konstruktives Feedback. Der SuperLeader sollte gewünschte Verhaltensweisen, welche die Selbstmanagementfähigkeit fördern, positiv hervorhebt und Rückmeldung darüber gibt, was man gut macht und wie man es noch weiter verbessern könnte (Manz und Sims, 1989, S. 140ff.). Außerdem sollen laut Manz und Sims (1989) die Vorgesetzten ihre Belegschaft zu Selbstbestärkung, Selbstbeobachtung, Selbsterwartung, Selbst-Zielsetzung, Selbstkritik und zu Probehandlungen ermutigen (S. 204), da diese Aspekte wesentlich zu einem guten Selbstmanagement beitragen.

Die Vorbildwirkung und aktive Unterstützung der Führungskräfte sind essentiell um langfristig eine Belegschaft zu kreieren, die zu einer Entwicklung und Förderung von Selbstmanagementkompetenz motiviert ist. In der vorliegenden Arbeit wird die Tatsache untersucht, wie die Führungskraft den Mitarbeiter beziehungsweise die Mitarbeiterin unterstützt.

2.3.4 Zeitmanagement

2.3.4.1 Definition und Bedeutungsgehalt

Wie in Kapitel 2.1.3.1. ausgeführt definiert Zeitmanagement die optimale und zielgerichtete Einteilung und Nutzung von Zeit. Weshalb jedoch ist der richtige Umgang mit Zeit im organisationalen Kontext von Bedeutung?

Forscher fanden heraus, dass Menschen Aufgaben, deren erfolgreiche Durchführung erst nach längerer Zeit zu einem Nutzen führen, nicht motivierend und sogar abwertend beurteilen, wodurch deren Durchführung in die Zukunft verschoben wird (Koch und Kleinmann, 2002). Man empfindet bei sofortiger Belohnung einen höheren subjek-

tiven Nutzen als bei späterer. „The crucial argument is that gains that are obtained later are worth less“ (Koch und Kleinmann, 2002, S. 204). Die Autoren gehen bei dieser subjektiven Einstellung davon aus, dass es sich um ein psychologisches Phänomen handelt, welches dazu führt sofortigen Nutzen zu bevorzugen. Es hängt also stark davon ab, den Nutzen so früh wie möglich spürbar zu machen um der „last minute“-Erledigung entgegen zu wirken.

Neben dem Nutzen spielt auch das subjektive Empfinden von Wichtigkeit und Dringlichkeit eine wesentliche Rolle. Koch und Kleinmann (2002) schreiben hierzu: „Suppose you can use your time for either of two options, one is more important, but not urgent, the other one is urgent but not important. Due to steep discounting it is very likely that the urgent but unimportant option is chosen“ (S. 207). Die Dringlichkeit einer Aufgabe führt dazu, dass der subjektive Nutzen oder auch die Angst vor dem negativen Auswirkungen bei Nichterfüllung in das Hauptaugenmerk rücken und daher die dringliche aber für einen selbst nicht wichtige Aufgabe bearbeitet wird (ebenda. S. 206 ff.). Es kommt durch den Prioritätenwechsel von subjektiver Wichtigkeit zu objektiver Dringlichkeit auch zu einem Wechsel der zu bearbeitenden Angelegenheit. Wäre die Aufgabe nicht dringend, würde man sie aufgrund der fehlenden Wichtigkeit nicht bearbeiten. Innerhalb des zeitlichen Verlaufs kommt es daher zu einem sogenannten Präferenzwechsel (König & Kleinmann, 2006, S. 342).

Unter diesen Annahmen definierten Koch und Kleinmann (2002, S. 207 ff.) mögliche Gründe für Zeitmanagementprobleme. Dies sind demzufolge das Aufschieben wichtiger aber nicht dringender Aufgaben bis kurz vor die Deadline, der Zeitverlust durch unwichtige Unterbrechungen, die mangelnde Delegation von Arbeitsaufgaben an andere Personen und das Unterschätzen der Zeit, die zur Erledigung von Aufgaben benötigt wird. Diese Probleme mangelnden Zeitmanagements, in Zusammenhang mit zeitbezogenem Kontrollerleben, haben laut Studien Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, das Stresserleben und auf die Arbeitsleistung (Claessens, van Erden, Rutte und Roe, 2004).

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Arbeitszeit und deren Nutzung per se. Manche Menschen sind am produktivsten wenn sie um sieben Uhr morgens starten, bei anderen beginnt die Effizienz um frühestens zehn Uhr vormittags (Barnes, 2015). Außerdem kosten die Anfahrt zum Arbeitsort, das Einrichten, Begrüßen der Kollegen, usw. Zeit. Greift man wiederum auf die Differenzierung zwischen objektiver Wichtigkeit und subjektiver Dringlichkeit zurück, fällt auch auf, dass wenn private Angelegenheiten gerade Wichtig sind, es schwierig wird sich auf berufliche dringliche Sachen zu konzentrieren (Stratemann, 2001, S. 362). Ein weiterer Ansatz für die optimalere Nutzung der Zeit

sind daher die Ermöglichung flexiblere Arbeitszeitmodelle mit denen man die Arbeitszeit an der Arbeitsstätte zumindest in gewissen Rahmen, oder sogar den Arbeitsort an sich frei wählen kann. Der Mitarbeiter beziehungsweise die Mitarbeiterin sollen laut Beyer die „Dauer und Lage seiner Arbeitszeit nach seinen individuellen Bedürfnissen“ regeln können (Beyer, S. 111).

2.3.4.2 Zeitmanagement in Zusammenhang mit Selbstmanagement und Arbeitsleistung

Durch die Organisation von Berufs- und Privatleben wird der Ruf nach flexibleren Arbeitszeitmodellen immer deutlicher. Der Vorteil einer Flexibilisierung der Arbeitszeit durch den Arbeitgeber beziehungsweise die Arbeitgeberin ist die positive Auswirkung auf die Steigerung der Motivation, sofern damit eine Befriedigung der Bedürfnisse oder eine bessere Gestaltung der Arbeitsinhalte bewirkt wird. Die Motivationssteigerung geschieht sowohl durch einen Anstieg von Selbstständigkeit und Selbstentfaltung bei der Arbeit, also des Selbstmanagements, als auch durch eine bessere Passung von beruflichen und privaten Interessen (Weidinger, 2001, S. 20). Außerdem kommt es zu einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, was eine Reduzierung der Fehlzeiten zur Folge hat (Bretag, 2007, S. 116).

Da die Selbstmanagementkompetenz gestärkt werden soll, ist es wichtig der betroffenen Belegschaft mehr Spielraum zu geben. Dazu gehört auch der Freiraum sich seine Arbeitszeit frei einteilen zu können und selbst zu entscheiden, wann man welche Aufgabe erledigen möchte. Bezüglich der Flexibilisierung von Arbeitsbedingungen und der Selbstmanagementkompetenz ergibt sich ein Wechselspiel, da diese Kompetenz sowohl eine Voraussetzung darstellt um eine gute Organisationsfähigkeit, die Fähigkeit zur Stressbewältigung sowie Prioritätensetzung eine Grundvoraussetzung darstellen, Arbeitsort und Arbeitszeit flexibilisieren zu können (Marr, 2001, S. 342). Zeitgleich fördert aber auch die Flexibilisierung die Motivation weitere Selbstmanagementkompetenz zu entwickeln, da Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen lernen müssen sich selbst bewusst Rekreationsphase und Phasen der aktiven Aufgabenbehandlung freizuhalten (Stratemann, 2001, S. 364).

„Schädlich werden starre und zu lange Arbeitszeiten dann, wenn sie zu dem subjektiven Zwang führen, zu einem bestimmten Zeitpunkt eine [...] hochwertige Leistung erbringen zu müssen“ (Stratemann, 2001, S. 364). Um auf Dauer leistungsfähig und motiviert zu bleiben, sind Rekreationsphasen, die sich auf Aspekte außerhalb beruflicher Aktivitäten beziehen, sehr wichtig (Stratemann, 2001, S. 362). Gutes Selbstma-

nagement definiert in diesem Zusammenhang die Fähigkeit, mit geringem Zeitaufwand beruflich erfolgreiche zu sein, ohne auf die Lebensqualität zu verzichten (Marr, 2001, S. 360). Bessere Ergebnisse werden dann erzielt, wenn der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin durch die Arbeitstätigkeit selbst motiviert wird, da dann die intrinsische Motivation zu Selbstmanagement und größerer Leistung noch mehr ansteigen (Stratemann, 2001, S. 361). Dadurch fällt für den Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin die Notwendigkeit weg, Arbeitszeiten regulieren zu müssen (Stratemann, 2001, S. 362). Auch der Vertrauensvorschuss der den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen durch die Flexibilisierung gewährt wird, kann bei bereits vorhandener Selbstmanagementkompetenz motivierend wirken und optimiert werden (Stratemann, 2001, S. 362).

Menschen mit einer ausgeprägten Selbstmanagementkompetenz fordern mehr Freiraum und benötigen mehr Flexibilität um ihre Motivation aufrecht zu erhalten und ihre Leistung zu steigern. Unternehmen sollen daher Flexibilisierungsfreiräume gewährleisten und sicherstellen, dass die erfolgreiche Erledigung von den beruflichen Arbeitstätigkeiten weiterhin attraktiv und möglich ist (Stratemann, 2001, S. 363ff.). Die Sicherstellung der Funktionalität liegt darin, klare Regeln zu vereinbaren damit man weiß, wo die Freiräume beginnen und enden. Für die optimale Nutzung von Zeit kann der Arbeitgeber außerdem Hilfsmittel, (elektronische, integrierbare Kalender, Online-Checklisten-Programme, automatische Erinnerungen, Online-Meeting-Tools,...) zur Verfügung stellen, die die Planung, Übersicht und Organisation von Arbeitstätigkeiten optimiert.

Vor diesem Hintergrund wird in dieser Arbeit der Fokus daher auf die Möglichkeiten gesetzt, welche die Organisation den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen bietet, um sich seine Arbeitszeit frei einzuteilen und auf die Bereitstellung von elektronischen Unterstützungsmöglichkeiten.

3 Methodisches Vorgehen

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der empirischen Untersuchung jener Zusammenhänge, welche in Kapitel 2 beschrieben wurden. Dazu wird zunächst die Forschungsfrage herauskristallisiert und die Hypothesen aus der Literatur abgeleitet. Darauffolgend wird der Ansatz der vorliegenden Studie und deren Durchführung beschrieben, bevor auf die Zusammenstellung des Fragebogens eingegangen wird. Es werden auch die relevanten Instrumente näher beschrieben, aus denen sich der Fragebogen der vorliegenden Studie zusammensetzt. Darauffolgend wird erklärt, welche vorbereitenden Schritte durchgeführt wurden um anschließend die Hypothesentestung vornehmen zu können. Es wird ebenfalls erklärt, auf welche Verfahren bei der Analyse der Hypothesen zurückgegriffen wurde.

3.1 Forschungsfrage und Hypothesen

Wie sowohl der Titel der Arbeit impliziert, als auch in den vorherigen Abschnitten hervorgehoben wurde, liegt der Schwerpunkt dieser Studie darauf, den Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung zu erheben und auch jene Arbeitsbedingungen herauszufiltern, welche die Selbstmanagementkompetenz von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen fördern und deren Interaktion die Arbeitsleistung beeinflusst.

Die Forschungsfrage lautet daher:

Besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung und welche Rolle spielt der Einfluss von steuerbaren Arbeitsbedingungen zur Förderung des Selbstmanagements auf diesen Zusammenhang?

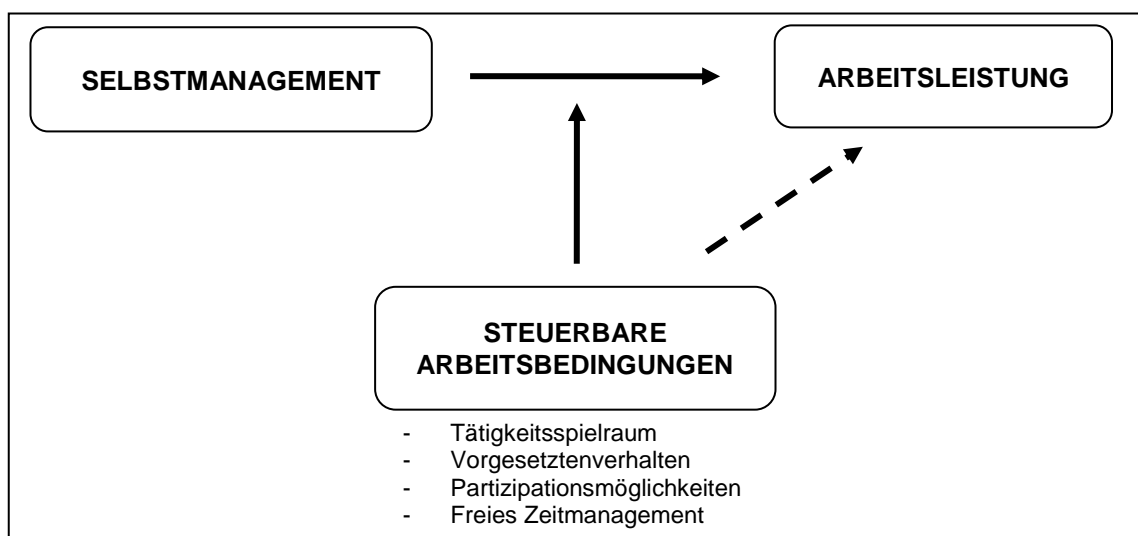


Abbildung 4: Grafische Darstellung des Studiendesigns

Da für Unternehmen der Unternehmenserfolg und daher die individuelle Arbeitsleistung im Hauptfokus der Betrachtung stehen, interessiert es die Autorin wie stark Selbstmanagement die Arbeitsleistung beeinflusst. In der Ratgeberliteratur gibt es bereits zahlreiche Forschungsarbeiten und Hinweise darauf, dass Selbstmanagement die Arbeitsleistung positiv beeinflusst. So streichen bereits Neck und Manz (1996) als positive Aspekte von gesteigertem Selbstmanagement höheres Selbstvertrauen und damit einhergehend einen positiven Effekt auf die Leistungsfähigkeit hervor. Außerdem wird in englischsprachigen Forschungen und Berichten darauf verwiesen, dass eine hohe Selbstmanagementkompetenz (wie beispielsweise der reflektierte Umgang mit Zeitmanagement, die richtige Prioritätensetzung, Selbstwirksamkeit und Selbstbeobachtung), die Grundlage für eine hohe Arbeitsleistung ist und diese daher positiv beeinflussen kann (z.B. Abele & Wiese, 2008; Locke & Latham, 2002; Porath & Bateman, 2006, Judge, 2009; Judge & Bono, 2001,...).

Daher lautet die erste Hypothese:

H₁: „Selbstmanagement beeinflusst die Arbeitsleistung positiv.“

Interessant ist es im Rahmen dieser Studie ebenfalls herauszufinden, welche steuerbaren Variablen im organisationalen Kontext die Arbeitsleistung beeinflussen. In verschiedenen Studien wurden Einflussvariablen auf die Höchstleistung untersucht, wobei beispielsweise die wahrgenommene mitarbeiter- und mitarbeiterinnenorientierte Unterstützung vom direkten Vorgesetzten, der individuelle Tätigkeitspielraum, freies Zeitmanagement und Partizipationsmöglichkeiten herauskristallisiert wurde (z.B. Aryee & Chay, 2001; Pillai, Schriesheim & Williams, 1999; Staufenbiel, 2000; Kleinbeck, 1996, S. 34; Egbringhoff, Kleemann, Matuschek & Voß, 2003; Thompson, Beauvais & Lyness, 1999; Hacker, 1986, S. 132ff...). In einer weiteren Studie wurde herausgefunden, dass jene Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen welche die organisationale Unterstützung im Arbeitskontext merkbar spüren, sich dazu verpflichtet fühlen, die Arbeitsleistung zu erhöhen (Armeli, Eisenberger, Fasolo & Lynch, 1998, S. 289). Diese organisationale Unterstützung wirkt besonders dadurch auf die Arbeitsleistung, indem die Stressbelastung reduziert und die Zufriedenheit erhöht wird (Ganster, 2005; Lassiter, 2004).

Hypothese 2 und ihre Unterhypothesen lauten daher:

H₂: „Steuerbare Arbeitsbedingungen haben einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung.“

H_{2a}: „Je größer der Tätigkeitsspielraum, desto größer die Arbeitsleistung.“

H_{2b}: „Je mehr freies Zeitmanagement gegeben ist, desto größer die Arbeitsleistung.“

H_{2c}: „Das Vorgesetztenverhalten nimmt einen wesentlichen Einfluss auf den die Arbeitsleistung.“

H_{2d}: „Je größer die Partizipationsmöglichkeiten, desto größer die Arbeitsleistung.“

Geht man davon aus, dass sowohl steuerbare Arbeitsbedingungen als auch das Selbstmanagement einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung haben, stellt sich die Frage, ob deren Interaktion ebenfalls die Arbeitsleistung positiv beeinflussen kann. Diese Bedingungen für den Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung wurden in der bisherigen Forschung Großteils noch nicht beachtet (Finkelstein, Hambrick & Cannella, 2009, S. 41). Es lassen sich aber in der psychologischen Forschung bereits einige Indizien für die Existenz von Moderatoren auf den Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung finden (Barrick & Mount, 1991; Kacmar, Collins, Harris & Judge, 2009). Steuerbaren Arbeitsbedingungen und deren Ausprägungen Tätigkeitsspielraum, freies Zeitmanagement, Vorgesetztenverhalten und Partizipationsmöglichkeiten werden daher Moderatoreffekte auf den Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung unterstellt.

Die dritte Hypothese lautet daher:

H₃: „Steuerbare Arbeitsbedingungen moderieren den Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung.“

H_{3a}: „Je größer der Tätigkeitsspielraum, desto größer ist der Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung.“

H_{3b}: „Je mehr freies Zeitmanagement gegeben ist, desto größer ist der Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung.“

H_{3c}: „Das Vorgesetztenverhalten nimmt einen wesentlichen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung.“

H_{3d}: „Je größer die Partizipationsmöglichkeiten, desto höher ist der Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung ausgeprägt.“

3.2 Zum Ansatz der vorliegenden Studie

Auf Grundlage der theoretischen Ausführungen wurde die vorliegende Studie entwickelt. Der Fokus liegt auf der persönlichen Einschätzung von den Befragten bezüglich wahrgenommener beziehungsweise vorhandener Arbeitsstrukturen, ihrer individuellen Selbstmanagementfähigkeit und Arbeitsleistung. Um die Forschungsfrage und die abgeleiteten Hypothesen zu untersuchen hat sich die Autorin für einen quantitativen Ansatz entschieden. Dieser erlaubt, komplexe Strukturen und soziale Gegebenheiten messbar zu machen, da es bei quantitativen Ansätzen um die Prüfung von Hypothesen über Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Variablen geht (Raithel, 2006, S. 8). Da die Autorin keinen Einfluss auf Variablen nimmt, wird ein nicht-experimenteller Untersuchungsansatz gewählt.

Als Erhebungsinstrument dieser Studie wurde die Fragebogenform gewählt, die als Querschnittstudie konzipiert und durchgeführt wurde. Zielgruppe für die Befragung sind alle Personen, die aktuell berufstätig sind, oder einmal waren und somit Berufserfahrung haben. Damit die Anonymität der Befragten gewährleistet bleibt, wurde auf eine Online-Umfrage-Software zurückgegriffen. Als Software für die Programmierung, Versendung und Durchführung des Fragebogens (siehe Anhang 1) wurde die Online-Software soSci (www.soscisurvey.de) gewählt. Vor der Veröffentlichung des Fragebogens wurde ein Pretest mit sechzehn Personen durchgeführt um die Verständlichkeit und die Funktionstüchtigkeit zu testen. Als Konsequenz des Pretests wurde die Formulierung von wenigen Erklärungen geändert und Variablen mit vielen Items auf kleinere Blöcke pro Seite aufgeteilt, um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten.

Durch Aufrufen der Internetadresse gelangten die Umfrageteilnehmer bzw. – teilnehmerinnen zum Fragebogen, dessen Beantwortungsdauer im Durchschnitt zwischen 12 und 17 Minuten lag. Der Erhebungszeitraum erfolgte zwischen 13.02.2015 und 31.03.2015. Der Fragebogen wurde an Angestellte von einem Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Bankenbranche und an Angestellte mehrere Klein- und Mittelbetriebe gesendet. Da die Empfänger des Fragebogens diesen per E-Mail erhalten haben, ist anzunehmen, dass die technischen Voraussetzungen für das Ausfüllen des Fragebogens gegeben sind.

Die Antworten der Befragten werden anhand statistischer Methoden ausgewertet um vorhandene Zusammenhänge und Muster zu erkennen. Es wird hierfür das deduktiv-empirische Wirtschaftsmodell angewendet, welches besagt, dass Hypothesen aus der Theorie gewonnen und daraufhin empirisch geprüft werden, wodurch vom Allgemeinen

auf das Besondere geschlossen wird (Raithel, 2006, S. 13). Als statistisches Auswertungsprogramm wird auf IBM SPSS Statistics 21 zurückgegriffen.

3.3 Instrumente zur Erfassung relevanter Aspekte der Studie

Die Daten der vorliegenden Untersuchung wurden mittels Fragebogen (siehe Anhang 1), der über einen Zeitraum von einem Monat online verfügbar war erhoben. Dieser setzt sich zum Großteil aus bereits erprobten reliablen und validen Fragebögen zusammen, welche entweder aus den der Ferdinand Porsche Fern Fachhochschule zur Verfügung stehenden Datenbanken oder von den Erstellern direkt bezogen wurden. Abgefragt wurden persönliche Einschätzungen über die eigene Arbeitsleistung und die persönliche Selbstmanagementkompetenz, ebenso wie die individuelle Einschätzung zu Ausprägungen von Arbeitsbedingungen die durch den Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin steuerbar sind.

Die Fragen zum Eruiere der Arbeitsleistung setzten sich aus relevanten Fragestellungen des Fragebogens zur Erfassung des leistungsbezogenen Arbeitsverhaltens (FE-LA-S) von Staufenbiel und Hartz (2000) zusammen. Die Selbstmanagementfähigkeit wird durch den deutschsprachigen Revised Self-Leadership Questionnaire (2007) von Andreßen und Konradt und durch relevante Aspekte der deutschsprachigen Time Management Behavior Skala von Kömmetter (2010) abgefragt. Um die steuerbaren Arbeitsbedingungen abzufragen wurden für den Tätigkeitsspielraum, die Partizipationsmöglichkeiten und das Vorgesetztenverhalten relevante Fragestellungen des Fragebogens zur Salutogenetischen Subjektiven Arbeitsanalyse (SALSA) von Rimann und Udris (1997) herangezogen. Zur Erfassung des freien Zeitmanagement wurden von der Autorin sechs Fragen erstellt.

In weiterer Folge wird die Zusammensetzung des Fragebogens für diese Studie beschrieben, indem die bestehenden Verfahren zur Erfassung der relevanten Aspekte erläutert werden. Außerdem werden die Items den jeweiligen Subskalen zugeordnet und erklärt, was in den verschiedenen Skalen und Subskalen abgefragt wird. Der Fragebogen der vorliegenden Studie setzt sich aus 4 Skalen (Arbeitsleistung, Selbstmanagement, steuerbare Arbeitsbedingungen und Demografische Daten), 17 Subskalen und insgesamt 79 Items zusammen.

Tabelle 1: Übersicht der Fragebogenskalen und -subskalen

Skala	Anzahl der Items	Bezeichnung der Items	Original Fragebogen
<i>Arbeitsleistung:</i>	20		
- Gewissenhaftigkeit	5	AL01-AL05	FELA-S
- Unkompliziertheit	5	AL06-AL10	FELA-S
- Eigeninitiative	5	AL11-AL15	FELA-S
- Gefordertes Arbeitsverhalten	5	AL16-AL20	FELA-S
<i>Selbstmanagement:</i>	33		
- Leistung	3	SM01_01 bis SM01_03	RSLQ-D
- Zielsetzung	3	SM01_04 bis SM01_06	RSLQ-D
- Selbstgespräch	3	SM01_07 bis SM01_09	RSLQ-D
- Selbstbelohnung	3	SM01_10 bis SM01_12	RSLQ-D
- Überzeugung	3	SM01_13 bis SM01_15	RSLQ-D
- Selbstbestrafung	3	SM01_16 bis SM01_18	RSLQ-D
- Selbstbeobachtung	3	SM01_19 bis SM01_21	RSLQ-D
- Belohnung	3	SM01_21 bis SM01_24	RSLQ-D
- Selbsterinnerung	3	SM01_25 bis SM01_27	RSLQ-D
- Zeitmanagement	6	SM02_01 bis SM02_06	TMB-D
<i>Steuerbare Arbeitsbedingungen:</i>	18		
- Tätigkeitsspielraum	5	SA02_01 bis SA02_05	SALSA
- Partizipations-möglichkeiten	3	SA04_01 bis SA04_03	SALSA
- Vorgesetztenverhalten	5	SA01_01 bis SA01_05	SALSA
- Freies Zeitmanagement	5	SA02_01 bis SA02_05	-
<i>Demografische Daten:</i>	8	D01 bis D08	-

3.3.1 Messung der Arbeitsleistung (FELA-S)

Um die Arbeitsleistung der Befragten zu testen wurde auf Skalen des Fragebogens zur Erfassung des leistungsbezogenen Arbeitsverhaltens (FELA-S) von Staufenbiel und Hartz (2000) zurückgegriffen. Wie der Name impliziert dient der FELA-S zur Erfassung der Selbsteinschätzung des leistungsbezogenen Arbeitsverhaltens. Im Interesse der Autoren lag vor Allem jenes Verhalten, welches zusätzlich zu definierten Arbeitsplatzbeschreibungen, Anweisungen und Arbeitsverträgen auftritt und in Eigenverantwortung

vom Mitarbeiter bzw. von der Mitarbeiterin entweder freiwillig übernommen oder ebenso verweigert wird. Erklärt wird dies durch die Anlehnung an die Theorie des Organizational Citizenship Behavior, wobei im Rahmen ihrer Studie ein validiertes Messinstrument, der FELA, entwickelt wurde. Organizational Citizenship Behavior wird als jenes individuelle Verhalten definiert, welches nicht Bestandteil von formalen Arbeitsrollen oder Arbeitsverträgen ist, aber dennoch Voraussetzung für ein erfolgreiches, lernendes Unternehmen ist (Organ, 1988, S. 4).

Das Ziel des FELA(-S) ist die Messung von Arbeitsleistung bezüglich der Organisation und der gezeigten Eigeninitiative. Er wurde auf den OCB-Fragebogen von Smith, Organ und Near (1983) mit den zwei Dimensionen Hilfsbereitschaft und Gewissenhaftigkeit aufgebaut und einerseits durch Unkompliziertheit, Eigeninitiative und Rücksichtnahme von Podsakoff, Ahearne und MacKenzie (1997) und andererseits durch die Skala gefordertes Arbeitsverhalten von Williams und Anderson (1991) ergänzt. Dazu wurden die Items übersetzt und nachfolgend geprüft. Als Ergebnis der zwei Validierungsstudien von Staufenbiel und Hartz im Jahr 2000 wurde die Skala Rücksichtnahme ausgeschlossen. Alle anderen Skalen zeigten trotz geringer Stichprobengröße signifikante Ergebnisse. Der FELS existiert in einer Selbsteinschätzungs- (FELS-S) und Fremdeinschätzungsversion (FELA) und setzt sich demnach aus den folgenden fünf Skalen zusammen, welche jeweils fünf Items umfassen:

- Hilfsbereitschaft: wird freiwillig soziales Verhalten gezeigt, indem anderen bei arbeitsrelevanten Problemen geholfen wird?
- Gewissenhaftigkeit: wird auch über die normalen Arbeitsanforderungen hinausgehend pflichtbewusst und gewissenhaft gearbeitet?
- Unkompliziertheit: wie flexibel ist man bezüglich etwaigen Änderungen und wie gelassen reagiert man auf Ärgernisse und vorübergehende Unannehmlichkeiten?
- Eigeninitiative: wird ein positives Image des Unternehmens nach außen getragen? Hält man sich selbstständig auf dem neuesten Stand? Übernimmt man freiwillig zusätzliche Arbeit? Leistet man konstruktive Beiträge?
- Gefordertes Arbeitsverhalten: erfüllt man gegebene Arbeitsanforderungen?

Die Fragen werden auf einer Likert-Skala von eins bis sieben beantwortet (1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft nicht zu, 3 = trifft eher zu, 4 = teils-teils, 5 = trifft eher zu, 6 = trifft zu, 7 = trifft voll und ganz zu). Die Konstruktvalidität wurde durch eine Prüfung der Ladung aller Items auf die Hauptkomponenten getestet, wobei die Korrelationen univariater und bivariater Statistiken der Skalen signifikant waren.

Da in der vorliegenden Studie aktuelle oder ehemalige Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerinnen ihre Arbeitsleistung selbst einschätzen sollen, wurde der FELA-S herangezogen. Es wurden die Skalen Gewissenhaftigkeit, Unkompliziertheit, Eigeninitiative und Gefordertes Arbeitsverhalten unverändert mit der siebenstufigen Likert-Skala in den im Rahmen dieser Studie erstellten Fragebogen unverändert übernommen. Die Items des FELA-S werden in dieser Studie mit den Bezeichnungen AL01 bis AL20 benannt.

Tabelle 2: Beispielitem für die Skala Arbeitsleistung

Beurteilung	trifft überhaupt nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils teils	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll und ganz zu
AL13. Ich beachte Vorschriften und Arbeitsanweisungen mit größter Sorgfalt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3.2 Messung des Selbstmanagements (RSLQ-D und TMB-D)

Die subjektive Selbstmanagementfähigkeit wird innerhalb der vorliegenden Studie durch den deutschsprachigen Revised Self-Leadership Questionnaire (2007) von Andreßen und Konradt und durch relevante Aspekte der deutschsprachigen Time Management Behavior Skala von Kömmetter (2010) abgefragt.

3.3.2.1 Deutschsprachiger Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ-D)

Für den RSLQ-D wurde in der Studie von Andreßen und Konradt (2007) der im englischen Sprachraum entwickelte und validierte Fragebogen Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ) von Houghton und Neck (2002), welche den Self-Leadership-Questionnaire von Anderson und Prussia (1997) weiterentwickelten, herangezogen. Er wurde dazu „für den deutschen Sprachraum adaptiert und in drei Studien validiert“ (Andreßen und Konradt, 2007, S. 118).

Der RSLQ-D ist ein „mehrdimensionales Selbstbeurteilungsinstrument“ (S. 118) welches aus neun Skalen, welche jeweils drei Items umfassen, besteht. Die Items repräsentieren Aussagen, welche die individuelle Selbstführungsfähigkeit widerspiegeln sollen. Das Antwortformat ist als fünfstufige Likertskala dargestellt (1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft völlig zu). Die neun Skalen umfassen:

- Erfolgreiche Leistung imaginieren: stellt man sich das erfolgreiche Durchführen von Arbeitsaufgaben vor?
- Eigene Zielsetzung: setzt man sich selbst spezifische Ziele oder denkt darüber nach?
- Selbstgespräch: diskutiert man in schwierigen Situationen mit sich selbst?
- Selbstbelohnung: belohnt man sich selbst wenn man etwas gut gemacht hat?
- Überzeugungen und Sichtweisen bewerten: reflektiert man seine Überzeugungen und Sichtweisen in schwierigen Situationen?
- Selbstbestrafung: bestraft man sich selbst wenn man etwas schlecht gemacht hat?
- Selbstbeobachtung: macht man sich bewusst, wie gut man in der Arbeit ist?
- Auf natürliche Belohnung fokussieren: versucht man Spaß an Tätigkeiten zu finden und diese danach einzuteilen?
- Selbsterinnerung: benützt man Pläne und Notizen zur Erledigung der Aufgaben?

Um aktuelle oder ehemalige Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerinnen zu ihrer individuellen Selbstmanagementfähigkeit zu befragen wurde der RSLQ mit allen neun Skalen in der vorliegenden Studie unverändert übernommen. Auch die fünfstufige Likert-Skala wurde als Antwortformat übernommen. Die Items des RSLQ-D werden im Fragebogen der vorliegenden Studie mit den Bezeichnungen SM01_01 bis SM01_27 bezeichnet.

Tabelle 3: Beispielitem für die Skala Selbstmanagement (RSLQ-D)

Beurteilung	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
SM01_01. Manchmal stelle ich mir vor, wie ich wichtige Arbeitsaufgaben erfolgreich ausführe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3.2.2 Deutschsprachige Time Management Behavior Skala

Die Time Management Behavior Skala wurde ursprünglich von Macan et al. (1990) entwickelt um das Zeitmanagementverhalten zu erfassen. Dieser besteht aus 46 Items die sich auf vier Skalen aufteilen:

- Perceived Control of Time: hat man Einfluss darauf wie man die Zeit verbringt?
- Setting Goals and Priorities: setzt man Ziele und Prioritäten?
- Mechanics of Time Management: wie plant und teilt man seine Zeit ein?

- Preference of Organization: welchen Zugang hat man zu einem Arbeitsprojekt?

Das Antwortformat ist als sechsstufige Likertskala dargestellt (1 = Nie, 2 = Fast nie, 3 = Selten, 4 = Manchmal, 5 = Oft, 6 = Immer).

Kömmetter (2010) hat im Rahmen ihrer Diplomarbeit als Teilnehmerin eines Forschungsprojektes zum Thema Blended Learning einen Fragebogen entwickelt, der studienrelevante Kompetenzen und Einstellungen messen soll. Dafür hat sie unter anderem 19 Items der Skalen „Perceived Control of Time“, „Setting Goals and Priorities“ und „Mechanics of Time“ übersetzt. Nach den Ergebnissen ihrer Studie kann die strukturelle Validität ihres Fragebogens als valide angegeben werden.

Für die vorliegende Studie ist bezüglich der individuellen Selbstmanagementfähigkeit auch das individuelle Verhalten von Zeit bezüglich Notizen und deren Abarbeitung relevant. Da der RSLQ-D diese Skala nicht ausreichend umfasst, wurden die sechs Items der Skala „Mechanics of Time Management“ nach Kömmetter (2010) in den Fragebogen integriert. Es wurde ebenfalls die sechsstufige Likerskala als Antwortformat übernommen. Die Items werden im Fragebogen der vorliegenden Studie mit den Bezeichnungen SM02_01 bis SM02_06 bezeichnet.

Tabelle 4: Beispielimitem für die Skala Selbstmanagement (TMB)

Beurteilung	Nie	Fast nie	Selten	Manchmal	Oft	Immer
SM02_01. Ich mache mir Notizen um mich zu erinnern, was ich zu tun habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3.3 Messung steuerbaren Arbeitsbedingungen (SALSA)

Die vier Subskalen der steuerbaren Arbeitsbedingungen werden innerhalb der vorliegenden Studie einerseits durch den Fragebogen zur Salutogenetischen Subjektiven Arbeitsanalyse (SALSA) von Rimann und Udris (1997), und andererseits durch Fragen, die von der Autorin anhand der einschlägigen Literatur in Kapitel 2, selbst erstellt wurde, abgefragt.

3.3.3.1 Tätigkeitsspielraum

Um den Tätigkeitsspielraum abzufragen wurden Items des Fragebogens zur Salutogenetischen Subjektiven Arbeitsanalyse (SALSA) von Rimann und Udris (1997) herangezogen. Der SALSA wurde innerhalb eines Forschungsprojektes „Personale und organi-

sationale Ressourcen der Salutogenese (SALUTE)“ von Martin Rimann und Ivars Udris (1993) konstruiert. Dieses Projekt führte eine Untersuchung zum Thema der Bedingungen von Gesundheit durch. Der SALSA fragt Belastungsfaktoren, sowie organisationale und soziale Gesundheitsressourcen ab. Er dient der Untersuchung der individuellen Arbeitsanalyse von Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen unter salutogenetischen Gesichtspunkten. Untersucht werden jene Aspekte die den Arbeitsplatz betreffend, die Menschen gesund machen oder dafür sorgen, dass der Mensch gesund bleibt.

Validiert wurde der Fragebogen innerhalb einer von Rimann und Udris durchgeführten Studie mit einer Stichprobe von insgesamt 1655 Personen, davon 955 Angestellten aus 14 unterschiedlichen Betrieben aus dem Dienstleistungssektor und 700 Personen aus 11 verschiedenen Produktionsbetrieben. Der Fragebogen besteht aus fünf Teilen: den allgemeinen Angaben zur Person, Fragen zu Arbeit und Betrieb, Fragen zu Privatbereich und Freizeit, Fragen zur persönlichen Einstellung und Fragen zur Gesundheit bzw. Krankheitsgeschichte. Der zentrale Hauptbereich dieses Fragebogens sind die Fragen zu Arbeit und Betrieb die sich insgesamt in 5 Dimensionen und insgesamt 60 Items unterteilen:

- Dimension Anforderungsbelastung:
 - Ganzheitlichkeit der Aufgaben: wird eine Aufgabe vollständig erledigt?
 - Qualifikationsanforderungen und Verantwortung: benötigen Aufgaben einen speziellen Grad an Verantwortung oder Ausbildung?
- Dimension Arbeitsbelastung:
 - Qualitative und quantitative Überforderung durch Arbeitsaufgaben: welche Überforderungen herrschen am Arbeitsplatz vor?
 - Unterforderung durch Arbeitsaufgaben: welche Qualifikationen werden nicht ausgenutzt?
 - Belastendes Sozialklima: welche Belastungen im Umgang mit Kollegen bzw. Kolleginnen herrschen vor?
 - Belastendes Vorgesetztenverhalten: welche Belastungen werden im Umgang mit dem Vorgesetzten erlebt?
 - Belastungen durch äußere Tätigkeitsbedingungen: welche anderen äußeren Bedingungen belasten Angestellte (Lärm, schlechte Lichtverhältnisse,...)?
- Dimension organisationale Ressourcen:
 - Aufgabenvielfalt: wie ist die qualitative Vielfalt von anfallenden Arbeitsaufgaben?

- Qualifikationspotential der Arbeitstätigkeit: wie sind die Lernmöglichkeiten innerhalb der Arbeitstätigkeit?
- Tätigkeitsspielraum (Entscheidungs- und Kontrollspielraum): wie viel Spielraum herrscht im Arbeitsalltag vor?
- Partizipationsmöglichkeiten: wie viel Eigeninitiative und Partizipation wird geboten?
- Persönliche Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsplatzes: darf der Arbeitsplatz selbst gestaltet werden?
- Spielraum für persönliche Angelegenheiten: inwiefern können Privatgespräche geführt werden?
- Dimension soziale Ressourcen:
 - Positives Sozialklima: herrscht in Betrieb Offenheit, Vertrauen und Humor vor?
 - Mitarbeiter- bzw. Mitarbeiterinnenorientiertes Vorgesetztenverhalten: inwiefern ist Vorgesetzter bzw. Vorgesetzte an Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen interessiert?
- Dimension soziale Unterstützung:
 - Soziale Unterstützung durch Vorgesetzten: hört Vorgesetzter bzw. Vorgesetzte zu und unterstützt persönlich?
 - Soziale Unterstützung durch Arbeitskollegen bzw. Arbeitskolleginnen: inwiefern kann man sich auf Arbeitskollegen bzw. Arbeitskolleginnen bei Problemen verlassen?

Das Antwortformat ist ebenfalls als fünfstufige Likertskala dargestellt (1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft völlig zu; oder 1).

Für die vorliegende Studie wurde der Tätigkeitsspielraum aus 3 Skalen und insgesamt 5 Items des SALSA zusammengestellt. Diese sind zum einen die Skala „Tätigkeitsspielraum (Entscheidungs- und Kontrollspielraum) mit ihren drei Items, zum anderen die Skalen „persönliche Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsplatzes“ und „Spielraum für persönliche Angelegenheiten mit jeweils einem Item. Außerdem wurde ebenfalls die fünfstufige Likerskala als Antwortformat übernommen. Mit diesen fünf Items soll abgefragt werden, wie die Möglichkeiten am Arbeitsplatz sind, sich selbst in sein Arbeitsumfeld einzubringen. Die Items des SALSA bezüglich des Tätigkeitsspielraumes werden im Fragebogen der vorliegenden Studie mit den Bezeichnungen SA02_01 bis SA02_05 bezeichnet.

Tabelle 5: Beispielitem für die Subskala Tätigkeitsspielraum

Beurteilung	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
SA02_02. Diese Arbeit erlaubt es, eine Menge eigener Entscheidungen zu treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3.3.2 Partizipationsmöglichkeiten

Um die Partizipationsmöglichkeiten am Arbeitsplatz in der vorliegenden Studie abzufragen wurden ebenfalls Items des SALSA (siehe Kapitel 3.3.3.1. Tätigkeitsspielraum) von Rimann und Udris (1997) herangezogen. Es wurde die Skala „Partizipationsmöglichkeiten“ mit den drei Items unverändert übernommen und in den Fragebogen der vorliegenden Studie integriert. Des Weiteren wurde ebenfalls die fünfstufige Likerskala als Antwortformat übernommen. Die Items des SALSA bezüglich der Partizipationsmöglichkeiten werden im Fragebogen der vorliegenden Studie mit den Bezeichnungen SA04_01 bis SA04_03 bezeichnet.

Tabelle 6: Beispielitem für die Subskala Partizipationsmöglichkeiten

Beurteilung	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
SA04_03. Bei wichtigen Dingen kann man mitreden und mitentscheiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3.3.3 Vorgesetztenverhalten

Für das Abfragen der subjektiven Einschätzung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bezüglich des Vorgesetztenverhaltens am Arbeitsplatz wurde in der vorliegenden Studie ebenfalls auf Items des SALSA (siehe Kapitel 3.3.3.1. Tätigkeitsspielraum) von Rimann und Udris (1997) zurückgegriffen. Es wurde die Skala „Mitarbeiter- bzw. Mitarbeiterinnenorientiertes Vorgesetztenverhalten“ mit den fünf zugeordneten Items unverändert übernommen und in den Fragebogen der vorliegenden Studie integriert. Es wurde ebenfalls wieder die fünfstufige Likerskala als Antwortformat übernommen. Die Items des SALSA bezüglich des Vorgesetztenverhaltens werden im Fragebogen der vorliegenden Studie mit den Bezeichnungen SA01_01 bis SA01_04 bezeichnet.

Tabelle 7: Beispielitem für die Subskala Vorgesetztenverhalten

Beurteilung	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
SA01_03. Der/Die Vorgesetzte ist daran interessiert, dass es seinen/ihren MitarbeiterInnen gut geht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3.3.4 Freies Zeitmanagement

Um zu prüfen, inwiefern freies Zeitmanagement vom Arbeitgeber bzw. von der Arbeitgeberin ermöglicht und unterstützt wird, wurden mangels passender existierender Fragebögen, selbst 5 Items kreiert. Die Fragen orientieren sich dazu an den Erkenntnissen der aufgearbeiteten Literatur aus Kapitel 2.3.4. Das Antwortformat wurde, um die Einheitlichkeit zu gewährleisten wieder als fünfstufige Likertskala dargestellt (1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils-teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft völlig zu; oder 1). Die Items bezüglich des freien Zeitmanagements werden im Fragebogen der vorliegenden Studie mit den Bezeichnungen SA03_01 bis SA03_05 bezeichnet.

Tabelle 8: Items der Subskala freies Zeitmanagement

Beurteilung	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
SA03_01. Es wird ein gutes Zeitmanagement-Tool (z.B. Kalender-Tool und/oder Meeting-Tool am Computer, am Handy,...) zur Verfügung gestellt, welches innerhalb des Unternehmens allseits genutzt wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SA03_02. Ich kann selbst entscheiden, wann ich zu erledigende Aufgaben innerhalb eines Arbeitstages angehe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SA03_03. Gleitzeit- und/oder Teilzeit-Modelle werden unterstützt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SA03_04. Ich kann von zu Hause aus arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SA03_05. Es gibt eine strikte Zeiterfassung im Unternehmen (per Steckkarte, Anmeldung im System, Betreten des Gebäudes,...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3.4 Messung demografischer Daten

Da die Onlineumfrage anonymisiert war, wurden demografische Aspekte abgefragt um die Stichprobe zu evaluieren und etwas näher kennen zu lernen. Demzufolge wurde das Geschlecht, das Alter, die höchste abgeschlossene Ausbildung, das Angestelltenverhältnis, die Berufsjahre, die Betriebsjahre, die etwaige Führung von Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen und die Anzahl der Belegschaft am Standort, wo der Beschäftigte tätig ist, abgefragt. Diese Daten wurden beim eingesetzten Fragebogen am Ende eingefügt und als Items D01 bis D08 erhoben.

Tabelle 9: Beispielitem demografischer Daten

Wie lange sind sie in Summe schon berufstätig?
Bitte runden Sie auf ganze Jahre (ab 0,5 auf, davor –abrunden)
_____Jahre

Zum einen Teil wurden die Variablen mit standardisierten Antwortmöglichkeiten in Form von Single Choice abgefragt, zum anderen Teil wurden sie wie in Tabelle 9 mit Textfeldern in offenem Antwortformat für die Eingabe von Zahlen dargestellt.

3.4 Gütekriterien

„Messungen sollen möglichst objektiv, zuverlässig und gültig sein“ (Diekmann, 2009, S. 247), da die Qualität eines Fragebogens anhand dieser Eigenschaften festgelegt wird. In Folge wird kurz erläutert, was unter den unterschiedlichen Gütekriterien zu verstehen ist, und wie sie innerhalb dieser Studie Beachtung gefunden haben.

3.4.1 Objektivität

Die Objektivität eines Messinstruments definiert sich durch jenes Ausmaß, in welchem die Ergebnisse einer Studie unabhängig von demjenigen sind, der dieses Messinstrument anwendet. Es kann zwischen Auswertungs-, Durchführungs- und Interpretationsobjektivität unterschieden werden. Da bei quantitativen Erhebungsmethoden definierte statistische Verfahren eingesetzt werden, ist die Auswertungsobjektivität, Kodierfehler

ausgeschlossen, maximal (Diekmann, 2009, S. 249). Die Durchführungsobjektivität wird in der vorliegenden Arbeit durch die Anwendung standardisierte Skalen innerhalb eines Onlinefragebogens gewährleistet, da durch die Rekonstruktion des Fragebogens von einer anderen Person dieselbe Durchführung vorgenommen werden können sollte. Außerdem werden durch die Online-Durchführung des Fragebogens „die subjektiven Einflüsse des Beobachters auf das Beobachtungsergebnis“ weitgehend ausgeblendet (Diekmann, 2009, S. 569). Die Auswertungsobjektivität wird durch die Itemkonstruktion mit geschlossenen Antwortmöglichkeiten sicher gestellt wobei auch hier auf die richtige Kodierung geachtet werden sollte. Die Interpretationsobjektivität wird dadurch erreicht, dass relevante Ergebnisgrößen angegeben werden, welche für den Leser bzw. die Leserin nachvollziehbar sind.

3.4.2 Reliabilität

„Die Reliabilität eines Messinstruments ist ein Maß für die Reproduzierbarkeit von Messergebnissen“ (Diekmann, 2009, S. 250), also wie zuverlässig dieses Instrument misst. Die Ausprägung der Reproduzierbarkeit wird beispielsweise durch einen Korrelationskoeffizienten beschrieben. Die Schätzung der Reliabilität und Berechnung der Korrelationskoeffizienten wird in der vorliegenden Arbeit mit einer Itemkonsistenzanalyse erfolgen. Die interne Konsistenz wird dabei durch Cronbachs α (1951) angegeben und unter anderem auch dadurch beeinflusst, wie viele Items in eine Skala zusammengeführt werden. Je mehr Items in eine Skala integriert werden, desto höher ist für gewöhnlich auch der α -Koeffizient. Außerdem ist die Reliabilität auch von den Interkorrelationen der Items abhängig, welche bei großer Streuung höhere Werte aufzeigen, da dadurch die Trennschärfe höher ist (Diekmann, 2009, S.255). Cronbachs α nimmt einen Wert zwischen 0 und 1 an. Allgemein werden Werte ab $\alpha=0,7$ als befriedigend, Werte ab $\alpha=0,8$ als gut und Werte ab $\alpha=0,9$ als exzellent angesehen. Werte unter $\alpha=0,6$ gelten bei Messungen nur als eingeschränkt zuverlässig.

3.4.3 Validität

Validität beschreibt, ob mit einem Messinstrument auch wirklich jenes Merkmal gemessen wird, welches im Interesse des Forschenden liegt. „Objektive und zuverlässige Messinstrumente müssen nicht notwendigerweise valide sein“ (Diekmann, 2009, S. 256). Die Gewährleistung von Reliabilität und Objektivität ist eine notwendige Anforderung an ein Messinstrument, das wichtigste Ziel ist jedoch die Validität. Es wird zwi-

schen Inhalts-, Kriteriums- und Konstruktvalidität unterschieden. Die Inhaltsvalidität definiert, ob zugehörige Items auch wirklich die Messgröße oder die Grundgesamtheit repräsentieren (Diekmann, 2009, S. 258). Dies wurde durch die Verwendung von etablierten Skalen bekannter und bereits getesteter Messinstrumente gewährleistet. Die Kriteriumsvalidität ist dadurch gekennzeichnet, dass die erzielten Ergebnisse mit einem Messinstrument mit Ergebnissen für ein Aussenkriterium übereinstimmen (Diekmann, 2009, S. 258). Im Rahmen dieser Arbeit wird auf das Testen der Kriteriumsvalidität verzichtet, da dies den Umfang der Masterarbeit sprengen würde. Die Konstruktvalidität gibt an, ob das Messinstrument ein zu erfassendes Merkmal auch wirklich misst (Diekmann, 2009, S. 258). Dies kann durch die Faktorenanalysen durchgeführt werden, welche in der vorliegenden Arbeit durchgeführt wurde.

3.5 Auswertungsverfahren für die Hypothesentestung

Zum Berechnen der Daten und überprüfen der Hypothesen wird das Statistikprogramm SPSS 21.0. verwendet. Da von der Autorin Hypothesen über die Beeinflussung von unabhängigen Variablen auf abhängige Variablen aufgestellt wurden, werden lineare Regressionen berechnet.

Hypothese 1 „Selbstmanagement beeinflusst die Arbeitsleistung positiv“ und Hypothese 2 „Steuerbare Arbeitsbedingungen beeinflussen die Arbeitsleistung positiv“ inklusive der dazugehörenden Unterhypothesen werden mittels linearer Regression berechnet.

Im Zuge der einfachen Regression werden die korrelativen Zusammenhänge zwischen zwei Variablen berechnet und als kausaler Zusammenhang gesehen. Dafür muss ein Prädiktor (unabhängige Variable) und ein Kriterium (abhängige Variable) definiert werden (Leonhart, 2010, S. 192). „Der Korrelationskoeffizient ist ein Maß für die Stärke des (linearen) Zusammenhangs zwischen zwei Variablen“ (Diekmann, 2009, S. 246). Er kann Werte zwischen -1 und +1 annehmen, wobei bei einem Wert von $r=-1$ der Zusammenhang perfekt negativ und bei $r=+1$ der Zusammenhang perfekt positiv wäre.

Hypothese 3 „Steuerbare Arbeitsbedingungen moderieren den Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung“ und deren Unterhypothesen werden mittels Moderatoranalyse berechnet. Dazu werden die benötigten Skalen mittels z-Transformation standardisiert und das Produkt aus dem Faktor und der moderierenden Variable als Interaktion gebildet.

Normalverteilung wird angenommen, da sich mit wachsendem n die Verteilung der Zufallsvariablen immer mehr einer Normalverteilung annähern. Laut Hornsteiner (2012)

kann ab einer Stichprobe von $n=30$ die Verteilung der Zufallsvariablen einer Normalverteilung als sehr ähnlich angesehen werden (S. 132). Da mit einer Stichprobe von $n=224$ gerechnet wird, wird die Normalverteilung angenommen.

Der berechnete Zusammenhang wird nach Cohens r interpretiert, wonach ein Wert der kleiner als 0,1 ist einen kleinen Effekt, ein Wert ab 0,3 einen mittleren und ein Wert ab 0,5 einen starken Effekt impliziert (1988).

Die gebildeten Alternativhypothesen werden angenommen, wenn das Signifikanzniveau kleiner/gleich 0,05 ist, da dies laut Diekmann dies der in der empirischen Forschung übliche Wert ist (2009, S. 706).

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Hauptstudie präsentiert. Zu aller erst wird die Stichprobe analysiert und beschrieben um einen Überblick über die Befragten zu geben. Darauffolgend wird die Faktorenanalyse durchgeführt um anschließend aus den gebildeten Skalen die Reliabilität und die deskriptiven Informationen zu beschreiben. Nachdem die Basis für die Analyse der Hypothesen gelegt ist, werden diese berechnet und deren Ergebnisse präsentiert um herauszufinden ob sich genügend Beweise für die Annahme der von der Autorin gebildeten Hypothesen finden lassen.

4.1 Stichprobe

Der Fragebogen der vorliegenden Studie (siehe Anhang 1) war vom 13.02.2015 bis 31.03.2015 online abrufbar und wurde an ein die mittlere Managementebene eines Großunternehmens im Bankensektor mit mehr als 250 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und an Angestellte mehrerer Klein- und Mittelbetriebe versendet. Außerdem hat er sich per Empfehlung weiterverbreitet. Die Rücklaufquote belief sich auf insgesamt 259, wovon 224 Personen alle Pflichtitems des Fragebogens vollständig beantwortet haben und somit für die weitere Analyse herangezogen wurden. Die vorzeitige Abbruchquote belief sich demnach auf 35 beziehungsweise 13,5%.

Die Stichprobe besteht aus 138 Frauen (61,6%) und 86 Männern (38,4%), welche zwischen 16 und 69 Jahre alt sind. Das Durchschnittsalter beträgt 31,97 Jahre (SD=9,74). Mehr als die Hälfte der Befragten (53,1%; n=119) hat als höchste Ausbildung einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss, 2,2% (n=5) besuchten eine hochschulverwandte Lehranstalt und 1,3% (n=3) absolvierten ein Kolleg. Eine berufsbildende höhere Schule haben 18,3% (n=41) und eine allgemeinbildende höhere Schule 12,1% (n=27) angegeben. Eine berufsbildende Mittlere Schule absolvierten 2,7% (n=6) und eine Lehrausbildung 8,9% (n=20). Lediglich 3% (n=3) haben als höchste Ausbildung die Pflichtschule absolviert.

Mehr als die Hälfte der Stichprobe (55,4%, n=124) ist Vollzeit erwerbstätig. Immerhin 18,8% (n=42) arbeiten in einem Teilzeitverhältnis und 10,3% (n=23) sind geringfügig beschäftigt oder haben einen Minijob. 7,1% (n=16) der Befragten ist sogar Selbstständig und 4,5% (n=10) aktuell nicht erwerbstätig. 3,9% (n=9) der Befragten sind gelegentlich oder unregelmäßig beschäftigt, in Alter- oder Elternteilzeit, Saisonarbeiter oder bereits in Pension. Durchschnittlich arbeiten die Befragten der Stichprobe bereits seit 10,88 Jahre (Min=0; Max=50; M=10,88; SD=10,22, n=223), wobei die höchste Anzahl

an Berufsjahren 50 Jahre ist. Die durchschnittlichen Betriebsjahre belaufen sich auf 5,56 Jahre, wobei einige erst seit unter einem Jahr beim selben Betrieb beschäftigt sind, andere jedoch bereits 38 Betriebsjahre verzeichnen können (Min=0; Max=28; M=5,56; SD=7,42; n=213).

Einige Personen der Stichprobe haben Führungsverantwortung. Manche haben keine Personen für die sie verantwortlich sind, die Person mit den meisten Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen leitet 205 Personen (Min=0; Max=205; M=6,67; SD=24,315; n=137). Die Anzahl der Belegschaft am Standort an dem der Befragte arbeitet variiert stark. 19,7% (n=41) der Befragten arbeiten in einem Kleinunternehmen mit weniger als 10 Personen am selben Standort. 27,4% (n=57) arbeiten mit 10 bis 50 Personen zusammen, 21,2% (n=44) mit 51 bis 250 Personen zusammen am gleichen Ort. Knapp ein Drittel (31,7%; n=66) arbeiten in einem Großunternehmen mit 250 Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen am selben Standort.

Tabelle 10: Darstellung abgefragter demografischer Merkmale

Demografisches Merkmal	Min	Max	M	SD	Anteil	N
Geschlecht:						224
- Weiblich					61,6%	138
- Männlich					38,4%	86
Alter	16	69	31,97	9,74		224
Ausbildung:						224
- Pflichtschule					1,3%	3
- Lehre					8,9%	20
- Berufsbildende Mittlere Schule					2,7%	6
- Allgemeinbildende Höhere Schule					12,1%	27
- Berufsbildende Höhere Schule					18,3%	41
- Kolleg					1,3%	3
- Hochschulverwandte Lehranstalt					2,2%	5
- Universität/Fachhochschule					53,1%	119
Angestelltenverhältnis:						224
- Vollzeit erwerbstätig					55,4%	124
- Teilzeit erwerbstätig					18,8%	42
- Altersteilzeit/Elternteilzeit					0,9%	2
- Geringfügig beschäftigt/Minijob					10,3%	23
- Gelegentlich oder unregelmäßig beschäftigt					0,4%	1
- Saisonarbeit					0,4%	1

- Berufliche Ausbildung/Lehre				1,3%	3
- Nicht erwerbstätig				4,5%	10
- Pension				0,9%	2
- Selbstständig				7,1%	16
Berufsjahre	0	50	10,88	10,22	223
Betriebsjahre	0	38	5,56	7,43	213
Führung von Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen	0	205	6,67	24,315	137
Anzahl der Belegschaft am Standort					208
- Weniger als 10				19,7%	41
- 10 bis 50				27,4%	57
- 51 bis 250				21,2%	44
- Mehr als 250				31,7%	66

4.2 Analyse der Skalen

In diesem Abschnitt werden die Subskalen herausgefiltert und die Güte der Fragebogen-Skalen analysiert indem Skalenanalysen durchgeführt werden. Zunächst wurden dafür jene Items umkodiert, welche aufgrund der Formulierung eine entgegengesetzte Polung aufgewiesen haben. Anschließend wurden Faktorenanalysen durchgeführt um die Subskalen und Skalen zu analysieren. Darauffolgend wurden Mittelwerte, die Standardabweichungen, Min-Max-Werte und die Reliabilität (Cronbachs Alpha α) begutachtet.

Für die weiteren Berechnungen der Hypothesen wurden 3 Skalen (Arbeitsleistung, Selbstmanagement und steuerbare Arbeitsbedingungen), 17 Subskalen und insgesamt 63 Items herangezogen. Die errechnete interne Konsistenz nach Cronbach's Alpha konnten bei allen drei Skalen als gut oder exzellent bewertet werden (Arbeitsleistung: $\alpha=0,78$; Selbstmanagement: $\alpha=0,9$; Steuerbare Arbeitsbedingungen: $\alpha=0,84$). Die interne Konsistenz und Reliabilität kann daher sichergestellt werden.

4.2.1 Arbeitsleistung

Die Skala Arbeitsleistung des Fragebogens setzt sich aus 20 Items zusammen. Durch eine Faktorenanalyse wurde geprüft, welche Items zu welchen Subskalen gehören. Dabei wurden 5 Dimensionen herausgefiltert, welche nicht mit jenen des Originalfragebogens FELA-S vergleichbar sind. Die Anti-Image-Korrelation weist keinen Wert unter 0,5 auf, daher wurde die Faktorenanalyse mit allen Items gerechnet. Da Item AL01 und

AL20 aber auf keine der identifizierten Dimensionen lädt, werden sie für die weiterfolgenden Berechnungen nicht herangezogen. Es wurden 5 Dimensionen erkannt welche 58% der Gesamtvarianz ausmachen. Für die Bildung der Subskalen aus den 5 Dimensionen wurde ein gewichteter Summenindex gebildet um die Dimensionen in weiterer Folge zur der Skala Arbeitsleistung zusammenzufassen.

Tabelle 11: Rotierte Komponentenmatrix der Arbeitsleistungs-Items

Item	1	2	3	4	5
AL10	-,081	-,099	,232	,739	-,125
AL06	-,009	,178	,764	,077	-,001
AL15	-,029	,704	,107	,009	,186
AL07	,073	,079	,797	,002	,044
AL11	,068	,728	-,051	,072	-,043
AL14	,076	,602	,301	-,117	,142
AL09	,120	-,011	,577	,368	-,099
AL13	,179	,781	-,011	,049	,012
AL08	,142	,211	,071	,741	,118
AL05	,139	,065	,030	-,037	,802
AL12	,229	,781	,049	,050	,053
AL03	,233	,190	-,008	,052	,698
AL20	,350	-,087	,367	,258	,191
AL01	,437	-,020	-,284	,354	,281
AL02	,632	,053	,011	-,029	,269
AL04	,651	-,029	,019	-,001	,259
AL19	,757	,094	,171	-,091	-,013
AL16	,755	,181	,051	,173	-,032
AL18	,762	,243	,015	,242	,118
AL17	,799	,164	,059	-,038	,044
Subskala:	Gewissenhaftigkeit	Eigeninitiative	Belanglosigkeiten	Kritik am Unternehmen	Anwesenheiten

Es werden AL02, AL04, AL16, AL17, AL18 und AL19 zu der Subskala Gewissenhaftigkeit zusammengefasst. AL11, AL12, AL13, AL14, AL15 entsprechen der Ladung des Originalfragebogens FELAS auf die Subskala Eigeninitiative. AL06, AL07 und AL09 werden zu der Subskala Belanglosigkeiten, AL08 und AL10 zu der Subskala Unternehmenskritik und AL03 und AL05 zur Subskala Fehlzeiten zusammengefasst.

Tabelle 12: Analyse der Skala Arbeitsleistung

Skala	Anzahl der Items	M	SD	Min – Max	A
Arbeitsleistung:	18	5,5	0,61	2-6,75	0,78

-	Gewissenhaftigkeit	6	6,27	0,7	1,32-7	0,83
-	Eigeninitiative	5	5,12	1,14	1-7	0,79
-	Belanglosigkeiten	3	5,4	0,99	1,54-7	0,65
-	Unternehmenskritik	2	5,4	1,07	1,5-7	0,5
-	Fehlzeiten	2	5,31	1,3	1,47-7	0,5

N=224

Die Skala Arbeitsleistung besteht, wie in Tabelle 12 ersichtlich, aus nunmehr 18 Items, die sich auf 5 Subskalen aufteilen. Je höher der Mittelwert (M=der Schwerpunkt der Verteilung), desto höher ist die Selbsteinschätzung der Befragten in diesem Bereich. Da der Mittelwert dieser Skala Arbeitsleistung bei 5,5 liegt, bedeutet dies bei einer siebenstufigen-Likertskala, dass die Teilnehmer und Teilnehmerinnen sich als weit überdurchschnittlich leistungsfähig eingestuft haben.

Die Subskalen Unternehmenskritik ($\alpha=0,5$) und Fehlzeiten ($\alpha=0,5$) weisen ein nicht optimales Ergebnis bezüglich der Reliabilität aus, konnten aber auch nicht weiter erhöht werden und erhöhen bei deren Weglassen auch nicht die Gesamtreliabilität der Skala. Die Gesamtreliabilität der Skala Arbeitsleistung (Cronbach $\alpha=0,78$) ist als gut und demnach zufriedenstellend hoch für die weiteren Analysen einzustufen. Die erwähnten 18 Items der Skala wurden demnach für die Hypothesentestung herangezogen.

4.2.2 Selbstmanagement

Die Skala Selbstmanagement des Fragebogens setzt sich aus 33 Items zusammen. Durch eine Faktorenanalyse wurde geprüft, welche Items auf welchen Subskalen laden. Die Anti-Image-Korrelation weist keinen Wert unter 0,7 auf, wobei bis auf die Items SM01_07 und SM01_08 alle Items eine angemessene Faktorladung auf eine von neun Dimensionen aufweisen. Es wurden neun Dimensionen herausgefiltert die 68% der Gesamtvarianz ausmachen, wobei nicht alle Dimensionen mit jenen der Originalfragebögen RSLQ-D und TMB-D vergleichbar sind. Da SM01_07 und SM01_08 auf keine der identifizierten Dimensionen lädt, werden sie für die weiterfolgenden Berechnungen nicht herangezogen. Für die Bildung der Subskalen aus den 9 Dimensionen wurde ein gewichteter Summenindex herangezogen um diese in eine Skala Selbstmanagement zusammenzufassen.

Tabelle 13: Rotierende Komponentenmatrix der Selbstmanagement Items

Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9
SM01_01	-,022	,127	,614	,221	,258	,267	,183	-,035	-,063
SM01_04	,096	,027	,139	,115	,817	,072	,120	,097	,041
SM01_07	,124	,170	,433	,205	,372	,375	,083	-,107	-,038
SM01_10	,134	,872	,111	,020	,127	,123	,031	,063	-,015
SM01_13	,083	,058	,117	,085	,091	,804	,065	,101	,065
SM01_16	,198	-,004	,145	,776	,144	,096	,038	,102	-,042
SM01_19	,251	,043	,132	,244	,236	,058	,748	,007	,016
SM01_22	,116	,110	-,058	,247	,036	,076	,048	,675	,207
SM01_25	,714	,094	,110	,155	,121	-,101	,029	,188	,077
SM01_02	,076	,026	,780	,041	,028	,137	,073	,238	,097
SM01_05	,213	,003	,106	,037	,764	,121	,137	,176	-,027
SM01_08	,365	,120	,328	,166	,261	,201	,200	,034	-,447
SM01_11	,188	,889	,153	-,057	,008	,120	,032	,117	,037
SM01_14	,060	,139	,262	,110	,080	,675	,093	,189	-,045
SM01_17	,171	-,002	,079	,769	,154	,225	,126	-,052	,070
SM01_20	-,028	,159	,254	,036	,055	-,007	,656	,159	-,058
SM01_23	,143	,278	,159	-,228	,089	,115	,213	,661	,126
SM01_26	,837	,077	,202	,110	,116	,038	-,016	,078	-,043
SM01_03	,131	,193	,769	,065	,135	,124	,145	,006	,168
SM01_06	,137	,180	,171	,092	,570	,254	,142	,000	,214
SM01_09	,085	,270	,517	,184	,193	,340	,087	-,167	,023
SM01_12	,117	,913	,118	,028	,031	,126	,055	,098	,031
SM01_15	,055	,257	,236	,127	,293	,630	,095	,069	,074
SM01_18	,091	-,003	,127	,788	-,022	,019	,289	-,018	,092
SM01_21	,082	-,067	,022	,200	,146	,210	,814	,054	-,094
SM01_24	-,038	-,001	,060	-,050	,178	,148	,026	,587	-,318
SM01_27	,723	,061	,139	,179	,254	,179	,117	,007	-,002
SM02_01	,776	,154	,109	,206	,053	-,040	,040	,110	-,048
SM02_02	,743	,184	,084	,229	,026	,049	-,112	,035	-,004
SM02_03	,737	-,034	-,134	-,121	-,018	,099	,158	-,079	,119
SM02_04	,651	,079	-,202	-,140	,091	,171	,217	-,126	,165
SM02_05	,348	,079	,076	-,069	,000	,286	-,050	,121	,514
SM02_06	,042	,028	,245	,212	,247	-,004	-,062	,006	,691
Subskalen	Selbst- erinner- ung	Selbst- beloh- nung	Leis- tung	Selbst- bestra- fung	Zielset- zung	Über- zeu- gung	Selbst- beo- bach- tung	Beloh- nung	Ar- beitsort

Es werden die Items SM01_25, SM01_26, Sm01_27, SM02_01, SM02_02, SM02_03 und SM02_04 zu Selbsterinnerung zusammengefasst. Die Subskala Leistung wird aus den Items Sm01_01, SM01_02, SM01_03 und SM01_09 gebildet. Und die Subskala Arbeitsort wird aus den Items SM02_05 und SM02_06 gebildet.

Die Subskalen Selbstbelohnung (SM01_10, SM01_11, SM01_12), Überzeugung (SM01_13, SM01_14, SM01_15), Zielsetzung (SM01_04, SM01_05, SM01_06), Selbstbeobachtung (SM01_19, SM01_20, SM01_21), Selbstbestrafung (SM01_16, SM01_17, SM01_18) und Belohnung (SM01_22, SM01_23, SM01_24) werden mit jenen Items gebildet, die auch der Originalfragebogen RSLQ-D herausgefiltert hat.

Tabelle 14: Analyse der Skala Selbstmanagement

Skala	Anzahl der Items	M	SD	Min – Max	A
<i>Selbstmanagement*</i>	29	3,64	0,52	1,34-4,98	0,9
- Selbsterinnerung	7	4,16	0,95	1-5,56	0,85
- Selbstbelohnung	3	2,15	1,10	1-5	0,93
- Überzeugung	3	3,47	0,77	1,3-5	0,76
- Selbstbestrafung	3	3,76	0,82	1-5	0,81
- Selbstbeobachtung	3	3,9	0,75	1-5	0,74
- Leistung	4	3,09	0,88	1-5	0,78
- Arbeitsort	2	3	1,17	1-6	0,35
- Zielsetzung	3	3,7	0,8	1-5	0,73
- Belohnung	3	3,86	0,68	1,66-5	0,55

*N=224; *Berechnungen ohne Subskala Arbeitsort*

Da die Reliabilität der Subskala Arbeitsort so gering ist, werden die Items SM02_05 und SM02_06 von der weiteren Analyse ausgeschlossen. Die Skala Selbstmanagement besteht daher aus 29 statt 33 Items, die sich auf acht Subskalen verteilen. Der Mittelwert beträgt 3,64 und zeigt eine leichte Tendenz zu der Bewertung einer positiven Selbstmanagementfähigkeit. Die Reliabilität der Subskalen bewegt sich im Durchschnitt zwischen akzeptabel (α Zielsetzung=0,73) und exzellent (α Selbstbelohnung=0,93). Die Subskala Belohnung weist zwar nur ein gerade noch ausreichende Reliabilität aus, nachdem deren Wegfall die Gesamtreliabilität der Skala nicht beeinflusst, wird sie beibehalten. Die Gesamtreliabilität der Skala Selbstmanagement (Cronbach $\alpha=0,9$) ist als exzellent und demnach sehr zufriedenstellen für die weiteren Analysen einzustufen. Es werden demnach die besprochenen acht Subskalen mit den 29 Items für die Hypothesentestung herangezogen.

4.2.3 Steuerbare Arbeitsbedingungen

Die Skala steuerbare Arbeitsbedingungen des Fragebogens setzt sich aus 18 Items und 4 Subskalenzusammen. Durch eine Faktorenanalyse wurde geprüft, welche Items auf welchen Subskalen laden. Die Anti-Image-Korrelation weist keinen Wert unter 0,5 auf, weshalb alle Items in die Faktorenanalyse einbezogen wurden. Dabei wurden 4 Dimensionen herausgefiltert, welche nicht mit jenen Subskalen des Fragebogens übereinstimmen. Da das Item SA05_05 auf keine Dimension lädt wird es nicht für weitere Analysen herangezogen. Für die Bildung der Subskalen aus den 4 Dimensionen wurde ein gewichteter Summenindex berechnet um anschließend die Skala steuerbare Arbeitsbedingungen zu bilden.

Tabelle 15: Rotierende Komponentenmatrix der Items der steuerbaren Arbeitsbedingungen

Items	1	2	3	4
SA01_01	,771	-,036	,103	,120
SA01_02	,792	,024	,010	-,003
SA01_03	,883	,032	,064	,024
SA01_04	,819	,080	,024	-,075
SA01_05	,808	,091	,099	-,007
SA02_01	,087	,510	,394	-,276
SA02_02	,114	,221	,911	-,054
SA02_03	,006	,749	,338	,011
SA02_04	-,019	,685	,181	,287
SA02_05	,091	,634	,106	,130
SA04_01	,397	,396	,510	-,008
SA04_02	,501	,169	,234	,288
SA04_03	,114	,221	,911	-,054
SA03_01	,167	,165	,063	,733
SA03_02	,097	,761	,239	,109
SA03_03	,105	,637	-,290	,020
SA03_04	-,019	,622	,186	-,285
SA03_05	,088	,050	,401	-,622
Subskalen	Vorgesetztenverhalten	Tätigkeitsspielraum	Entscheidungsspielraum	Zeitmanagement

Die Subskala Vorgesetztenverhalten setzt sich nicht mehr nur aus SA01_01, SA01_02, SA01_03, SA01_04 und SA01_05 sondern umfasst zusätzlich noch das Item SA04_02. Die Subskala Tätigkeitsspielraum umfasst die Items SA02_01, SA02_03, SA02_04, SA02_05, SA03_02, SA03_03 und SA03_04 zusammen. Der Entscheidungsspielraum umfasst die Items SA02_02, SA04_01 und SA04_03. Zeitmanagement wird von den Befragten lediglich durch das item SA03_01 erfasst.

Tabelle 16: Analyse der Skala steuerbare Arbeitsbedingungen

Skala	Anzahl der Items	M	SD	Min – Max	α
Steuerbare Arbeitsbedingungen	17	3,44	0,68	1,21-4,84	0,84
- Vorgesetztenverhalten	6	3,44	0,88	1,22-5	0,87
- Tätigkeitsspielraum	7	3,54	0,9	1,22-5	0,8
- Entscheidungsspielraum	3	3,58	1,06	1-5	0,86
- Freies Zeitmanagement	1	3,21	1,38	1-5	-

N=224

Wie in Tabelle 16 ersichtlich besteht die Subskala Vorgesetztenverhalten aus sechs Items. Der Mittelwert von 3,44 lässt bei einer fünfstufigen-Likertskala eine leichte Tendenz zu größeren Tätigkeitsspielräumen am Arbeitsplatz erkennen. Die Gesamtreliabilität dieser Subskala (Cronbach $\alpha = 0,87$) ist als gut und demnach zufriedenstellend hoch für die weiteren Analysen einzustufen. Alle Items der Subskala wurden demnach für die Hypothesentestung herangezogen.

Die Subskala Tätigkeitsspielraum besteht nun aus sieben Items. Der Mittelwert mit einem Wert von 3,54 zeigt bezüglich des Tätigkeitsspielraums bei einer fünfstufigen-Likertskala ein eher neutrales Ergebnis mit einer sehr leichten Tendenz in Richtung erhöhter Spielräume schließen. Die Gesamtreliabilität dieser Subskala (Cronbach $\alpha = 0,8$) als gut einzustufen. Es werden daher alle sieben Items der Subskala für die Hypothesentestung herangezogen.

Die Subskala Entscheidungsspielraum besteht aus drei Items. Der Mittelwert der Subskala von 3,58 zeigt bei einer fünfstufigen-Likertskala eine sehr leichte Tendenz in Richtung erhöhten Entscheidungsspielraums. Die Gesamtreliabilität mit einem Cronbach α von 0,86 ist als gut und demnach zufriedenstellend hoch für die weiteren Analysen einzustufen. Alle Items der Subskala wurden demnach für die Hypothesentestung herangezogen.

Der Mittelwert von 3,21 bei der Subskala freies Zeitmanagement lässt bei einer fünfstufigen-Likertskala auf eine eher neutrale Unterstützung des Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin zum Thema freies Zeitmanagement schließen. Sie besteht nunmehr lediglich aus einem Item wodurch die Reliabilität der Subskala nicht berechnet werden kann. Dennoch wird diese Dimension für die Hypothesentestung herangezogen.

Wie in Tabelle 16 ersichtlich besteht die Skala steuerbare Arbeitsbedingungen für weitere Berechnungen aus nun insgesamt siebzehn Items die sich auf vier Subskalen aufteilen. Der Mittelwert der Skala lässt mit einem Wert von 3,44 darauf schließen, dass steuerbare Arbeitsbedingungen im Durchschnitt zu einem kleinen Maße spürbar positiv von den Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen wahrgenommen werden. Die Gesamtreliabilität dieser Skala (Cronbach $\alpha=0,84$) ist als gut und demnach zufriedenstellend hoch für die weiteren Analysen einzustufen. Die restlichen siebzehn Items der Subskala wurden demnach für die Hypothesentestung herangezogen.

4.3 Überprüfung der Hypothesen

Im folgenden Abschnitt werden die drei Hypothesen und die Unterhypothesen mit den in Kapitel 3.5. beschriebenen Auswertungsverfahren getestet um zu berechnen ob sich genügend Beweise für die Annahme der Hypothesen finden lassen.

Hypothese 1:

„Selbstmanagement beeinflusst die Arbeitsleistung positiv.“

Um die Hypothese 1 auf einen statistischen Zusammenhang hin zu untersuchen wurde im ersten Schritt die Korrelationskoeffizienten der Skalen Selbstmanagement und Arbeitsleistung mit den jeweiligen Subskalen berechnet (siehe Tabelle in Anhang 2). Auffällig war, dass es bei den Subskalen Belanglosigkeiten und Kritikfähigkeit der Arbeitsleistung bezüglich des Zusammenhangs mit Skalen der Arbeitsleistung dieser nur bei der Subskala Belohnung ($\beta=0,2$, $p=0,15$) gefunden werden konnte. Ebenso hat die Subskala Selbstbelohnung des Selbstmanagements gar keinen Einfluss auf die Arbeitsleistung und ihre Subskalen. Am auffälligsten ist, dass die Subskala Eigeninitiative den höchsten Zusammenhang mit allen Subskalen des Selbstmanagements (ausgenommen Selbstbelohnung und Selbstbestrafung) und mit der Skala Selbstmanagement gesamt ($\beta=0,34$, $p=0,00$) aufweist.

Im zweiten Schritt wurde die Hypothese getestet, indem eine lineare Regression mit der unabhängigen Variable Selbstmanagement und der abhängigen Variable Arbeitsleistung vorgenommen wurde.

Das Ergebnis zeigt, dass 9% der Varianz durch den Prädiktor Selbstmanagement aufgeklärt werden kann ($R^2=0,09$). Das Modell ist mit einem F-Wert von 21,43 und $p=0,00$ statistisch höchst signifikant. Das vorliegende Modell ist daher gegen den Zufall abge-

sichert. Gemäß dieses Modells kann von einem Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung ausgegangen werden, wonach die Arbeitsleistung umso höher ausgeprägt ist, desto höher das Selbstmanagement ist ($\beta=0,3$, $T=4,629$, $p=0,00$). Dieses Ergebnis implementiert bei Gültigkeit des Regressionsmodells, dass die Arbeitsleistung der Studienteilnehmer und –teilnehmerinnen um 0,3 Standardabweichungseinheiten ansteigt, wenn Selbstmanagement um eine Standardabweichungseinheit angehoben wird. Die Regressionsgleichung lautet:

$$\text{Arbeitsleistung} = 0,347 * \text{Selbstmanagement} + 4,241$$

Abbildung 5 verdeutlicht diesen statistischen Zusammenhang anhand eines Streudiagramms.

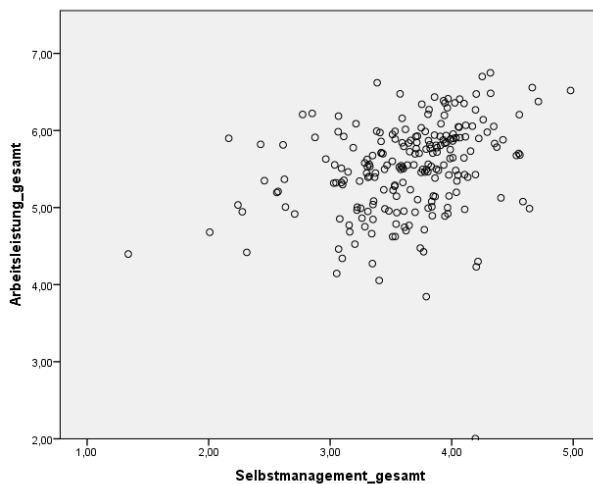


Abbildung 5: Streudiagramm zur Darstellung des Zusammenhangs zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung.

Demnach kann Hypothese H1 „Selbstmanagement beeinflusst die Arbeitsleistung positiv“ angenommen werden.

Hypothese 2:

„Steuerbare Arbeitsbedingungen haben einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung.“

- **H_{2a}: „Je größer der Tätigkeitsspielraum, desto größer die Arbeitsleistung.“**
- **H_{2b}: „Je mehr freies Zeitmanagement gegeben ist, desto größer die Arbeitsleistung.“**
- **H_{2c}: „Das Vorgesetztenverhalten nimmt einen wesentlichen Einfluss auf den die Arbeitsleistung.“**

- **H_{2d}**: „Je größer die Partizipationsmöglichkeiten, desto größer die Arbeitsleistung.“

Um die Hypothese 2 und ihre Unterhypothesen auf einen statistischen Zusammenhang hin zu untersuchen wurden ebenfalls im ersten Schritt die Korrelationskoeffizienten der Skalen steuerbare Arbeitsbedingungen und Arbeitsleistung mit den jeweiligen Subskalen berechnet (siehe Tabelle in Anhang 3). Weder die Subskalen Gewissenhaftigkeit und Belanglosigkeiten, noch die Subskala Fehlzeiten der Arbeitsleistung, weisen einen Zusammenhang mit den gesamten steuerbaren Arbeitsbedingungen auf, wobei die erste der dreien dennoch einen schwachen negativen Zusammenhang mit dem Tätigkeitsspielraum ($\beta=-0,15$, $p=0,03$) und die letzten beiden einen schwachen positiven Zusammenhang mit dem Entscheidungsspielraum (Belanglosigkeiten: $\beta=0,15$, $p=0,03$; Fehlzeiten: $\beta=0,13$, $p=0,04$) aufweisen. Erstaunlich ist auch hier, dass die Subskala Eigeninitiative der Arbeitsleistung einen höchst signifikanten Zusammenhang mit allen steuerbaren Arbeitsbedingungen aufweist (SA gesamt: $\beta=0,44$, $p=0,00$).

Im nächsten Schritt wurde die linearen Regressionen mit der abhängigen Variable Arbeitsleistung berechnet.

Tabelle 17: Zusammenhang auf Arbeitsleistung

Variable	R ²	F	β	T	p
Steuerbare Arbeitsbedingungen gesamt	0,07	16,32	0,26	4,04	0,00
Tätigkeitsspielraum	0,01	2,83	0,11	1,68	0,09
Freies Zeitmanagement	0,01	0,8	0,06	0,89	0,37
Vorgesetztenverhalten	0,06	13,67	0,24	3,7	0,00
Entscheidungsspielraum	0,09	22,49	0,31	4,74	0,00

Das Ergebnis zeigt, dass 7% der Varianz durch den Prädiktor steuerbare Arbeitsbedingungen erklärt werden kann ($R^2=0,07$). Das Modell ist mit einem F-Wert von 16,32 und $p=0,00$ statistisch höchst signifikant. Es kann daher von einem schwachen Zusammenhang zwischen steuerbaren Arbeitsbedingungen und Arbeitsleistung ausgegangen werden, wonach die Arbeitsleistung umso höher ausgeprägt, desto spürbarer die steuerbaren Arbeitsbedingungen sind ($\beta=0,26$, $T=4,04$, $p=0,00$). Dieses Ergebnis implementiert bei Gültigkeit des Regressionsmodells, dass die Arbeitsleistung der Studienteilnehmer und -teilnehmerinnen um 0,26 Standardabweichungseinheiten ansteigt,

wenn steuerbare Arbeitsbedingungen um eine Standardabweichungseinheit angehoben werden. Die Regressionsgleichung lautet:

$$\text{Arbeitsleistung} = 0,234 * \text{steuerbare Arbeitsbedingungen gesamt} + 4,039$$

Abbildung 6 verdeutlicht diesen statistischen Zusammenhang anhand eines Streudiagramms.

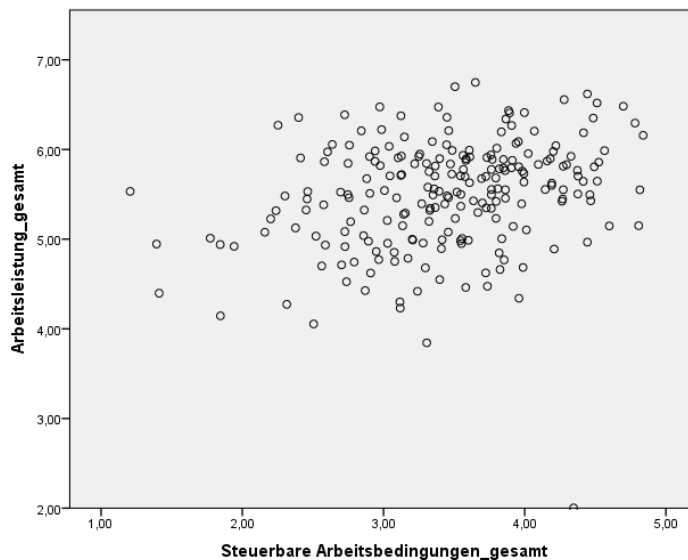


Abbildung 6: Streudiagramm zur Darstellung des Zusammenhangs zwischen steuerbaren Arbeitsbedingungen und Arbeitsleistung.

Hypothese H2 „Steuerbare Arbeitsbedingungen haben einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung“ kann daher angenommen werden.

Da die Unterhypothese H2d nicht berechnet werden kann, da die Subskala Partizipationsmöglichkeiten auf Grund der Faktorenanalyse nicht gebildet werden konnte, wird „Je größer die Partizipationsmöglichkeiten, desto größer die Arbeitsleistung“ durch „Je größer der Entscheidungsspielraum, desto größer die Arbeitsleistung“ ersetzt.

Nach den Berechnungen werden die Unterhypothesen H2c ($\beta=0,24$, $T=3,7$, $p=0,00$) und H2d ($\beta=0,31$, $T=4,74$, $p=0,00$) angenommen, welche besagen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Höhe des Vorgesetztenverhaltens und Arbeitsleistung ebenso wie des Entscheidungsspielraumes und der Arbeitsleistung besteht. Für H2a „Je größer der Tätigkeitsspielraum, desto größer die Arbeitsleistung“ ($\beta=0,11$, $T=1,68$, $p=0,09$) und H2b „Je mehr freies Zeitmanagement gegeben ist, desto größer die Arbeitsleistung“ ($\beta=0,06$, $T=0,89$, $p=0,37$) konnten nicht genügend Beweise gefunden werden weshalb die Nullhypothesen beibehalten werden.

Hypothese 3:

„Steuerbare Arbeitsbedingungen moderieren den Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung.“

Zur Überprüfung der H3 und ihrer Unterhypothesen wurden im ersten Schritt die Variablen z-transformiert und somit standardisiert, wodurch sie nun alle den Mittelwert „0“ bei einer Standardabweichung von 1 umfassen.

Tabelle 18: Korrelationen der H3

Skalen	1	2	3	4
1. zArbeitsleistung	1			
2. zSelbstmanagement	0,3**	1		
3. zSteuerbare Arbeitsbedingungen	0,26**	0,29**	1	
4. zInteraktion Selbstmanagement x steuerbare Arbeitsbedingungen	-0,08	-0,26**	-0,13	1

Wie bereits in H1 und H2 berechnet wurde, haben sowohl die Selbstmanagementfähigkeit als auch steuerbare Arbeitsbedingungen einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitsleistung. Um zu testen ob steuerbare Arbeitsbedingungen begünstigend auf die Selbstmanagementfähigkeit wirken und dadurch die Arbeitsleistung steigern lassen wurde die moderierte hierarchische Regression durchgeführt.

Im ersten Schritt (Modell 1) wurde der Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung und zwischen steuerbaren Arbeitsbedingungen und Arbeitsleistung gemessen. Im zweiten Schritt (Modell 2) wurden zusätzlich die Moderatorvariablen (Interaktionen zwischen Selbstmanagement und steuerbaren Arbeitsbedingungen) hinzugefügt. Für die Interaktion wurde der Moderator aus dem Produkt von z-Selbstmanagement und den z-steuerbare-Arbeitsbedingungen gebildet um anschließend die Moderatoranalyse zu berechnen.

Die Auswertung zeigt, dass Modell 1 (Selbstmanagement und steuerbare Arbeitsbedingungen) 12% der Varianz von der abhängigen Variable Arbeitsleistung erklärt ($R^2=0,12$). Das Modell ist mit einem F-Wert von 15,31 und $p=0,00$ statistisch höchst signifikant ist. Modell 2 (Moderatorvariable) erklärt zusätzlich 0% der Varianz ($\Delta R^2=0,00$). Dies nicht vorhandene Änderung in R^2 ist außerdem mit einem $p=0,89$ statistisch höchst unsignifikant. Dies bedeutet, dass lediglich Modell 1 einen Beitrag zur

Erklärung der abhängigen Variable Arbeitsleistung liefert. Die Interaktion zwischen Selbstmanagement und steuerbaren Arbeitsbedingungen weist keinen signifikanten Zusammenhang zur Arbeitsleistung auf ($\beta=0,01$; $T=0,13$; $p=0,89$).

Tabelle 4 gibt die wichtigsten Kennzahlen beider Modelle wieder. Abbildung 3 zeigt die grafische Darstellung der Zusammenhänge.

Tabelle 19: Kennzahlen der Regressionsanalyse

Variable	Modell 1	Modell 2
	β	β
Selbstmanagement	0,24**	0,25**
Steuerbare Arbeitsbedingungen	0,19**	0,19**
Selbstmanagement*steuerbare Arbeitsbedingungen		0,01
ΔR^2	0,12**	0,00

Anmerkung: $N=220$; * $p<0,00$

Die Hypothese H3 „Steuerbare Arbeitsbedingungen moderieren den Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung“ kann demnach nicht angenommen werden.

Für die Prüfung der Unterhypothesen wurden die relevanten Variablen ebenfalls standardisiert und für die Interaktion das Produkt aus Selbstmanagement und der jeweiligen Variablen gebildet (Tätigkeitsspielraum, freies Zeitmanagement, Vorgesetztenverhalten oder Entscheidungsspielraum). Keine der Unterhypothesen konnte mittels dieser Berechnungen bestätigt werden.

Die Auswertung der H_{3a} zeigt, dass Modell 1 (Selbstmanagement und Tätigkeitsspielraum) 10% der Varianz von der abhängigen Variable Arbeitsleistung erklärt ($R^2=0,10$). Das Modell ist mit einem F-Wert von 11,37 und $p=0,00$ statistisch höchst signifikant ist. Modell 2 (Moderatorvariable) erklärt zusätzlich 0% der Varianz ($\Delta R^2=0,01$). Dies bedeutet, dass ebenfalls lediglich Modell 1 einen Beitrag zur Erklärung der abhängigen Variable Arbeitsleistung liefert. Die Interaktion zwischen Selbstmanagement und steuerbaren Arbeitsbedingungen weist keinen signifikanten Zusammenhang zur Arbeitsleistung auf ($\beta=0,01$; $T=0,1$; $p=0,9$).

H_{3a} „Je größer der Tätigkeitsspielraum, desto größer ist der Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung“ wurde demnach nicht angenommen.

Tabelle 20: Kennzahlen der Regressionsanalyse H4a

Variable	Modell 1	Modell 2
	β	β
Selbstmanagement	0,29**	0,29**
Tätigkeitsspielraum	0,07	0,07
Selbstmanagement*Tätigkeitsspielraum		0,01
ΔR^2	0,10**	0,00

Anmerkung: N=222; * *p<0,00

Die Auswertung der H_{3b} zeigt, dass Modell 1 (Selbstmanagement und freies Zeitmanagement) 9% der Varianz von der abhängigen Variable Arbeitsleistung erklärt ($R^2=0,09$). Das Modell ist mit einem F-Wert von 10,8 und $p=0,00$ statistisch höchst signifikant ist. Modell 2 (Moderatorvariable) erklärt zusätzlich 0% der Varianz ($\Delta R^2=0,00$). Dies bedeutet, dass ebenfalls lediglich Modell 1 einen Beitrag zur Erklärung der abhängigen Variable Arbeitsleistung liefert. Die Interaktion zwischen Selbstmanagement und steuerbaren Arbeitsbedingungen weist keinen signifikanten Zusammenhang zur Arbeitsleistung auf ($\beta=-0,02$; $T=-0,32$; $p=0,75$).

H_{3b} „Je mehr freies Zeitmanagement gegeben ist, desto größer ist der Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung“ wurde demnach nicht angenommen.

Tabelle 21: Kennzahlen der Regressionsanalyse H4b

Variable	Modell 1	Modell 2
	β	β
Selbstmanagement	0,3**	0,3**
Freies Zeitmanagement	0,03	0,03
Selbstmanagement*freies Zeitmanagement		0,02
ΔR^2	0,09**	0,00

Anmerkung: N=222; * *p<0,00

Die Auswertung der H_{3c} zeigt, dass Modell 1 (Selbstmanagement und Vorgesetztenverhalten) 12% der Varianz von der abhängigen Variable Arbeitsleistung erklärt ($R^2=0,12$). Das Modell ist mit einem F-Wert von 14,08 und $p=0,00$ statistisch höchst signifikant ist. Modell 2 (Moderatorvariable) erklärt zusätzlich 1% der Varianz ($\Delta R^2=0,01$). Dies Änderung in R^2 ist bei einem geänderten F-Wert von 1,12 und $p=0,29$ nicht signifikant. Dies bedeutet, dass ebenfalls lediglich Modell 1 einen Beitrag zur Erklärung der abhängigen Variable Arbeitsleistung liefert. Die Interaktion zwischen Selbstmanagement und steuerbaren Arbeitsbedingungen weist keinen signifikanten Zusammenhang zur Arbeitsleistung auf ($\beta=0,07$; $T=1,06$; $p=0,29$).

H_{3c} „Das Vorgesetztenverhalten nimmt einen wesentlichen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung“ wurde demnach nicht angenommen.

Tabelle 22: Kennzahlen der Regressionsanalyse H4b

Variable	Modell 1	Modell 2
	β	β
Selbstmanagement	0,25**	0,27**
Tätigkeitsspielraum	0,17*	0,17**
Selbstmanagement*Vorgesetztenverhalten		0,07
ΔR^2	0,12**	0,01

Anmerkung: $N=222$; * $p<0,00$

Wie bereits bei H_{2d} der Fall, wird auch die Unterhypothese „Je größer die Partizipationsmöglichkeiten, desto höher ist der Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung ausgeprägt“ durch „Je größer der Entscheidungsspielraum, desto größer ist der Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung ausgeprägt“ ersetzt. Die Auswertung der H_{3d} zeigt, dass Modell 1 (Selbstmanagement und Entscheidungsspielraum) 15% der Varianz von der abhängigen Variable Arbeitsleistung erklärt ($R^2=0,15$). Das Modell ist mit einem F-Wert von 18,58 und $p=0,00$ statistisch höchst signifikant ist. Modell 2 (Moderatorvariable) erklärt zusätzlich 1% der Varianz ($\Delta R^2=0,01$). Dies Änderung in R^2 ist bei einer Änderung im F-Wert von 1,31 und $p=0,26$ nicht signifikant. Dies bedeutet, dass ebenfalls lediglich Modell 1 einen Beitrag zur Erklärung der abhängigen Variable Arbeitsleistung liefert. Die Interaktion zwischen Selbstmanagement und steuerbaren Arbeitsbedingungen weist keinen signifikanten Zusammenhang zur Arbeitsleistung auf ($\beta=-0,07$; $T=-1,14$; $p=0,26$).

H_{3d} „Je größer die Entscheidungsspielraum, desto höher ist der Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung ausgeprägt“ wurde demnach nicht angenommen.

Tabelle 23: Kennzahlen der Regressionsanalyse H4b

Variable	Modell 1	Modell 2
	β	β
Selbstmanagement	0,23**	0,21**
Entscheidungsspielraum	0,25**	0,25**
Selbstmanagement*Entscheidungsspielraum		-0,07
ΔR^2	0,15**	0,01

Anmerkung: N=222; * *p<0,00

5 Diskussion und Ausblick

Da der Einfluss von Selbstmanagement auf die Arbeitsleistung in der deutschsprachigen Forschung noch kaum präsent ist und die Einbeziehung von dem Einfluss steuerbarer Arbeitsbedingungen allgemein in der Forschung noch außer Acht gelassen wurde, stellt dies den Fokus dieser Studie dar. Das Ziel der Arbeit war es, herauszufinden ob ein positiver Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung besteht und welche Rolle der Einfluss von steuerbaren Arbeitsbedingungen auf diesen Zusammenhang aufweist.

Dazu wurde zuerst erklärt was Selbstmanagement eigentlich ist und aus welchen verschiedenen Ansätzen es entstanden ist. Definiert wurde Selbstmanagement in dieser Arbeit als der Vorgang der Selbstregulation, um Ziele, Wünsche, Bedürfnisse und Aufgaben unter Bedachtnahme der optimalen Einteilung und Nutzung interner und externer Ressourcen, zur eigenen Zufrieden zu erledigen (siehe Kapitel 2.1.). Es wurden ebenfalls Arbeitsbedingungen die vom Arbeitgeber bzw. von der Arbeitgeberin gesteuert werden können und laut Literatur die Selbstmanagementfähigkeit und in weiterer Folge die Arbeitsleistung beeinflussen herauskristallisiert. Dies sind der Tätigkeitsspielraum (vgl. Kapitel 2.3.1.), die Partizipationsmöglichkeiten (vgl. Kapitel 2.3.2.), das mitarbeiter- bzw. mitarbeiterinnenorientierte Vorgesetztenverhalten (vgl. Kapitel 2.3.3.) und das freie Zeitmanagement (vgl. Kapitel 2.3.4.).

Unter Bedachtnahme dieses theoretischen Fundaments wurden in weiterer Folge die Hypothesen abgeleitet und ein Fragebogen mit 79 Items erstellt um diese zu prüfen. Der Fragebogen war über den Zeitraum eines Monats online zur Beantwortung verfügbar und wurde von Angestellten verschiedener Branchen und Unternehmen beantwortet. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Studie reflektiert und diskutiert um abschließend Empfehlungen an die zukünftige Forschung zu stellen

5.1 Interpretation der Ergebnisse

5.1.1 Einfluss von Selbstmanagement auf die Arbeitsleistung

In der ersten Hypothese wurde untersucht ob die individuelle Selbstmanagementfähigkeit einen Einfluss auf die Arbeitsleistung hat (H1: Selbstmanagement beeinflusst die Arbeitsleistung positiv). Die Autorin hat dabei unterstellt, dass die Arbeitsleistung umso höher ist, je höher das Selbstmanagement ist, da die Literatur hier von einem positiven Einfluss spricht (vgl. Kapitel 2.1.4.). Die Befragten der Studie erkannten hinter den Fra-

gen zum Thema Selbstmanagement sieben Dimensionen (Selbsterinnerung, Selbstbelohnung, Selbstbestrafung, Selbstbeobachtung, Belohnung, Leistung, Zielsetzung und Überzeugung) und zum Thema Arbeitsleistung fünf Dimensionen (Gewissenhaftigkeit, Eigeninitiative, Belanglosigkeiten, Fehlzeiten und Kritikfähigkeit).

Die Hypothese brachte erwartungsgemäß höchst signifikante Ergebnisse und konnte angenommen werden. Laut den Berechnungen ist die Arbeitsleistung umso höher, je höher die Selbstmanagementfähigkeit ausgeprägt ist. Die Arbeitsleistung der Befragten steigt dabei um 0,3 Einheiten, wenn die Selbstmanagementfähigkeit um eine Einheit zunimmt. Abbildung 7 verdeutlicht diesen Zusammenhang grafisch.

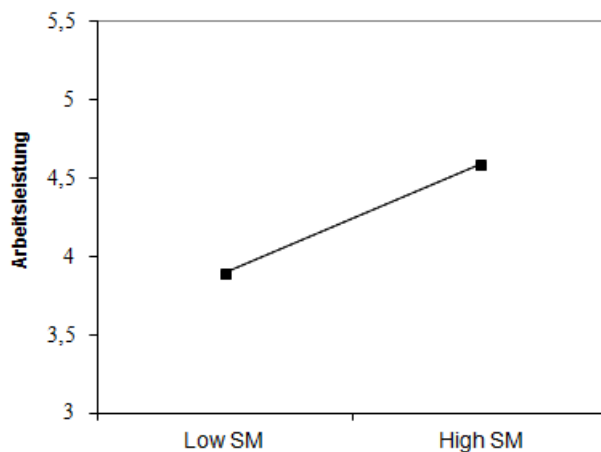


Abbildung 7: Arbeitsleistung bei geringem und hohem Selbstmanagement

Im Rahmen der Analyse der ersten Hypothese wurden überdies auch die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Dimensionen der Arbeitsleistung und des Selbstmanagements berechnet. Zu erwähnen ist hier, dass der Zusammenhang zwischen Selbstmanagementfähigkeit vor Allem mit und der Eigeninitiative am größten ist. Die Eigeninitiative ist wie in Kapitel 2.2. dargestellt, ein wichtiger Bestandteil des freiwilligen Arbeitsengagements (champell, 1990, S. 708ff.), wobei es sehr interessant ist, dass die Eigeninitiative am stärksten von gesteigertem Selbstmanagement beeinflusst wird.

Das Ergebnis eines positiven Einflusses von Selbstmanagement auf die Arbeitsleistung spiegelt das theoretische Fundament der Literatur wieder (vgl. Kapitel 2.1.4. und 2.2.2.) und birgt interessante Informationen für Personalabteilungen und Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberinnen. Will man Menschen mit einer hohen Selbstmanagementfähigkeit fördern, sollte man ihnen einen Arbeitsbereich zukommen lassen, in der sie viel Eigeninitiative zeigen können. Außerdem zahlt es sich aus, in die Förderung von Selbstmana-

gement-Skills zu investieren, da mit steigendem Selbstmanagement auch die Arbeitsleistung steigt. In Kapitel 2.1.4. werden Interventionstechniken genannt, welche bei der Förderung der Selbstmanagementfähigkeit helfen können. Zu erwähnen ist, dass über 50% der Befragten einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss vorweisen können, wodurch unterstellen könnte, dass diese Personen ein anderes Verständnis von Arbeitsleistung haben und sich selbst als sehr produktiv einschätzen. Der Mittelwert der Arbeitsleistung beträgt 5,5 wobei 7 die höchste Punktezahl wäre. Es ist anzunehmen, dass eine Erhöhung der Selbstmanagementfähigkeit bei Personen, die zuvor eine durchschnittliche Arbeitsleistung aufgewiesen haben, zu einer stärkeren Steigung führen würde, als es innerhalb dieser Studie der Fall war.

5.1.2 Einfluss steuerbarer Arbeitsbedingungen auf die Arbeitsleistung

In der zweiten Hypothese „Steuerbare Arbeitsbedingungen haben einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung“ wurde untersucht, ob die steuerbaren Arbeitsbedingungen spürbar wurden und wie deren Ausprägung die Arbeitsleistung beeinflusst. Die Autorin hat auch bei dieser Hypothese einen positiven Einfluss unterstellt, da laut der Literatur in Kapitel 2.1.4. davon ausgegangen werden kann. Zu den Fragen zum Thema steuerbare Arbeitsbedingungen erkannten die Befragten vier Dimensionen (Vorgesetztenverhalten, Tätigkeitsspielraum, Entscheidungsspielraum und freies Zeitmanagement). Ursprünglich intendierte die Autorin die den positiven Einfluss der steuerbaren Arbeitsbedingungen gesamt und jeweils mit den aus der in Kapitel 2.3. ausgearbeiteten Skalen Vorgesetztenverhalten, Tätigkeitsspielraum, Partizipationsmöglichkeiten und freies Zeitmanagement zu rechnen. Da sich hier aber eine Inkongruenz zwischen der Intention der Autorin und der Auffassung der Befragten ergeben hat, wurde die Dimension Partizipationsmöglichkeiten mit der Dimension Entscheidungsspielraum für die weiteren Berechnungen ersetzt.

Die Hypothese brachte bezüglich der Berechnung der steuerbaren Arbeitsbedingungen gesamt in Zusammenhang mit der Arbeitsleistung erwartungsgemäß ein höchst signifikantes Ergebnis. Laut dieser ist die Arbeitsleistung umso höher, je spürbarer die steuerbaren Arbeitsbedingungen waren. Die Arbeitsleistung der Befragten steigt demnach um 0,26 Einheiten wenn die steuerbaren Arbeitsbedingungen um eine Einheit zunehmen. Abbildung 8 verdeutlicht diesen Zusammenhang grafisch.

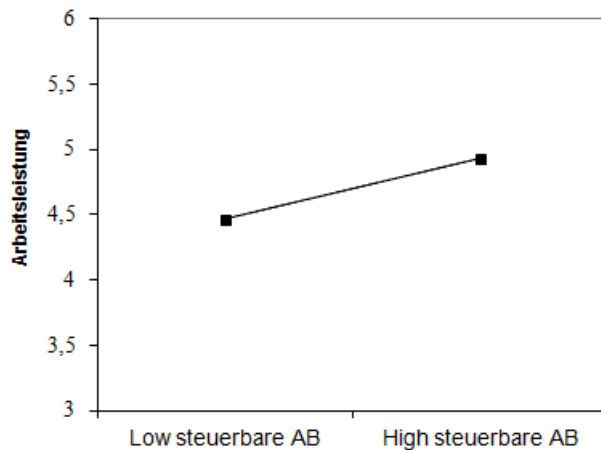


Abbildung 8: Arbeitsleistung bei geringer und hoher Wahrnehmung steuerbarer Arbeitsbedingungen

Die vier Dimensionen aus denen sich die steuerbaren Arbeitsbedingungen zusammensetzen, wurden als Unterhypothesen getestet. Hierbei kam zum Vorschein, dass lediglich das Vorgesetztenverhalten und der Entscheidungsspielraum einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitsleistung haben. Freies Zeitmanagement trägt bei den Befragten nicht signifikant zu einer Erhöhung der Arbeitsleistung bei. Die Dimension Tätigkeitsspielraum hat lediglich ein tendenziell signifikantes Ergebnis geliefert ($p=0,09$), und wurde daher nicht angenommen. Da auch der Zusammenhang sehr gering ist ($\beta=0,11$) wird dem Tätigkeitsspielraum keine weitere Beachtung geschenkt.

Auch hier wurden die Dimensionen der steuerbaren Arbeitsbedingungen mit den Dimensionen der Arbeitsleistung auf Zusammenhänge hin untersucht (Anhang 2). Auch hier zeigt sich, dass steuerbare Arbeitsbedingungen inklusive ihrer Dimensionen den höchsten Zusammenhang mit der Dimension Eigeninitiative der Arbeitsleistung aufweisen.

Da aber nicht alle Unterhypothesen angenommen werden konnten, spiegeln diese Ergebnisse nur zum Teil das theoretische Fundament wieder. Für die Praxis lässt sich aber ableiten, dass ein großer Entscheidungsspielraum und ein mitarbeiter- und mitarbeiterinnenorientiertes Vorgesetztenverhalten zur Erhöhung der Arbeitsleistung angestrebt werden sollte. So sind Angestellte die selbst Entscheidungen treffen dürfen, laut Carpenter & Golden (1997) und Müller (2004) produktiver, da sie sie persönliche Ziele in die Arbeitsziele integrieren können und somit motivierter sind, ein Ziel effizient und bestmöglich zu erreichen. Ebenso ist es wichtig, dass sich Vorgesetzte an ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen orientieren, sich mit ihnen abstimmen und sie unterstützen. Durch dieses SuperLeadership wird laut Manz und Sims (1989) ebenso sowohl

die Motivation als auch die Arbeitsleistung gestärkt. Eine gut ausgebildete Führungskraft die als Vorbild und Stütze ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zur Verfügung steht ist dafür essentiell.

Auch hier ist zu erwähnen, dass sich die Stichprobe zu mehr als der Hälfte aus Menschen mit einem akademischen Abschluss zusammensetzen und diese im Durchschnitt auch schon über 5 Jahre im selben Betrieb arbeiten. Außerdem beträgt der Mittelwert der Arbeitsleistung 5,5 von 7 möglichen Punkten. Dadurch kann angenommen werden, dass die Arbeitsbedingungen bei dieser Zielgruppe einen kleineren Zusammenhang zeigen, als es bei einer Zielgruppe mit einer niedrigeren Ausgangslänge der Arbeitsleistung der Fall wäre.

5.1.3 Einfluss steuerbarer Arbeitsbedingungen auf den Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung

Die dritte und letzte Hypothese setzte sich mit jener Frage auseinander, inwiefern die steuerbaren Arbeitsbedingungen einen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen der individuellen Selbstmanagementfähigkeit und der Arbeitsleistung haben. In Kapitel 2.3. wurde dazu untersucht inwiefern Selbstmanagement durch die Organisation gesteuert werden kann und wie Selbstmanagement die Arbeitsleistung beeinflusst. Hypothese 3 „steuerbare Arbeitsbedingungen moderieren den Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung“ wurde durch die Interaktion zwischen steuerbaren Arbeitsbedingungen und dem Selbstmanagement (Produktterm) und dessen Einfluss auf die Arbeitsleistung im Rahmen einer linearen Regression berechnet.

Die Annahme war, dass spürbar gesteuerte Arbeitsbedingungen einen positiven Einfluss auf die individuelle Selbstmanagementfähigkeit und somit auch auf die Arbeitsleistung haben. Diese Annahme konnte nicht bestätigt werden, da es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Interaktion von steuerbaren Arbeitsbedingungen mit Selbstmanagement und der Arbeitsleistung gab. Abbildung 9 veranschaulicht dieses Ergebnis.

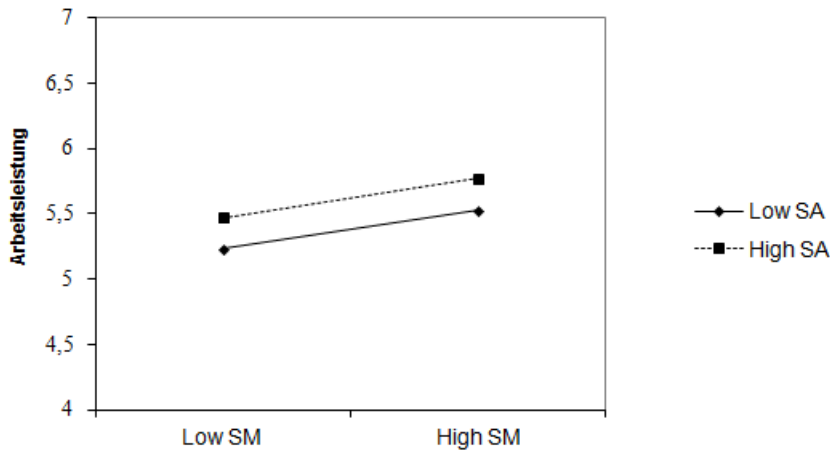


Abbildung 9: Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung unter Einfluss von steuerbaren Arbeitsbedingungen

Die Grafik veranschaulicht, dass der Zusammenhang so gering und unsignifikant ist, dass er kaum zu erkennen ist. Wenn die Annahme bestätigt hätte werden können, müssten sich die Regressionsgeraden kreuzen, wobei erhöhte steuerbare Arbeitsbedingungen (High SA) einen positiven Anstieg hätten, während niedrige steuerbare Arbeitsbedingungen einen negativen Anstieg vorweisen müssten.

In der Literatur wird davon gesprochen, dass mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten, Tätigkeitsspielraum, Entscheidungsspielraum und freies Zeitmanagement einen positiven Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung haben könnten (2.1.4), wodurch die Autorin erwartet hat, dass die Berechnungen diese Hypothese auch bestätigen wird. Dies wurde de facto jedoch nicht realisiert. Es zeigte auch keine der Unterhypothesen einen signifikanten Einfluss.

Ein Grund für dieses Ergebnis könnte ebenfalls der Deckeneffekt bei der Arbeitsleistung sein. Die Befragten haben sich von Grund auf als sehr effizient und arbeitsam eingeschätzt wodurch die Interaktion zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung quasi keine Auswirkungen hatte. Es zeigt sich aber, dass sowohl die individuelle Selbstmanagementfähigkeit als auch steuerbare Arbeitsbedingungen (mitarbeiter- und mitarbeiterinnenorientiertes Vorgesetztenverhalten und Entscheidungsspielraum) einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung haben.

5.2 Kritische Aspekte der Studie

Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um eine Querschnittsstudie um den möglichen Einfluss von steuerbaren Arbeitsbedingungen auf den Zusammenhang zwischen

Selbstmanagement und Arbeitsleistung herauszufinden. Die Stichprobenauswahl war zufällig, wobei der Fragebogen an ein großes Unternehmen in der Bankenbranche mit mehr als 250 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und viele kleinere Unternehmen gesendet wurde. Auffällig ist, dass über 50% der Befragten einen akademischen Abschluss vorweisen können, was aber nicht der Repräsentanz der arbeitenden Bevölkerung in Österreich entsprechen kann und dadurch für eine Verzerrung der Ergebnisse sprechen könnte. Außerdem liegt kein Wissen darüber vor, unter welchen Bedingungen die Fragebögen ausgefüllt wurden. Hatten die Befragten Zeit dafür und konnten über Fragen nachdenken oder mussten sie es schnell zwischen Tür und Angel in der Mittagspause erledigen.

Außerdem haben sich, wie bereits in der vorherigen Interpretation der Ergebnisse erwähnt, die Befragten bezüglich der Arbeitsleistung selbst als weit überdurchschnittlich produktiv eingeschätzt. Dieser hohe Mittelwert ($M=5,5$) kann auf einen Deckeneffekt hinweisen. Die Frage ist, ob die Befragten nicht eventuell eine zu hohe Selbsteinschätzung vorweisen und ihre Leistung besser darstellen als sie tatsächlich ist beziehungsweise für den Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin auch spürbar wird. Es kann sich demzufolge auch um die Tendenz der sozialen Erwünschtheit handeln, welche besagt, dass Befragte jene Werte auswählen, welche am ehesten als erwünscht empfunden werden um sich nicht von der Norm zu differenzieren (Diekmann, 2009, S. 447ff.).

Es könnte auch sein, dass die Fragen des FELA-S zu einfach von den Befragten verstanden wurden, zu wenig umgepolte Fragen darin enthalten sind und deshalb eine solch hohe Selbsteinschätzung aufgetreten ist. Des Weiteren wurde die Dimension freies Zeitmanagement mit den zugehörigen Fragen von der Autorin selbst gebildet, welches in dem Ausmaß mit den zugehörigen Items von den Befragten auch nicht als eine Dimension erkannt wurde. Die Verwendung standardisierter Fragen von validierten Fragebögen hätte das Ergebnis womöglich ändern können.

Im Nachhinein stellt sich auch die Frage, ob der Fragebogen zur Erhebung der Arbeitsleistung adäquat für das Ziel dieser Arbeit war. Wie die Ergebnisse zeigen, wurde vor Allem die Eigeninitiative von Selbstmanagement oder steuerbaren Arbeitsbedingungen beeinflusst. Der Fokus auf die allgemeine Arbeitsleistung zeigt kaum Änderungen durch eine der beiden abhängigen Variablen.

5.3 Empfehlungen für zukünftige Forschungen

Um den Einfluss von steuerbaren Arbeitsbedingungen auf den Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung konkret zu untersuchen, wären folgende Empfehlungen ratsam.

Zum einen sollte die Arbeitsleistung von den Studienteilnehmern und –teilnehmerinnen selbst, als auch von ihren Vorgesetzten beantwortet werden, um möglichen Deckeneffekten und zu hoher Selbsteinschätzung vorzubeugen. Interessant wäre außerdem die Studie innerhalb eines Unternehmens einmal vor der Einführung konkreter Maßnahmen und einmal danach durchzuführen um die konkreten Änderungen zu messen. Auch die Stichprobe sollte sich aus Gruppen unterschiedlicher Bereichen und hierarchischer Ebenen eines Unternehmens zusammensetzen. Einige Zeit nach der Implementierung oder Verbesserung der steuerbaren Arbeitsbedingungen könnte man messen, wie sich die Selbstmanagementfähigkeit und die Arbeitsleistung verändert haben und wie sie sich bei jenen Angestellten verändert hat, die nicht von den neuen steuerbaren Arbeitsbedingungen betroffen waren.

Außerdem könnte man als zusätzliche Kontrolle den Prozess in einem zweiten Unternehmen einer anderen Branche durchführen und vergleichen, ob hier die gleichen Effekte auftreten und wie sich die Selbstmanagementfähigkeit und Arbeitsleistung dort verändern.

Des Weiteren ist überlegenswert, ob man nicht einen neuen Fragebogen zum Thema Arbeitsleistung entwirft. Wie die Ergebnisse gezeigt haben werden durch steuerbare Arbeitsbedingungen und Selbstmanagement hauptsächlich die Eigeninitiative positiv beeinflusst. Interessant wäre es hierzu noch andere Dimension von Spitzenleistung zu testen wie beispielsweise die Zielerreichung oder übervertragliche Arbeitsleistung wie Innehabung von Betriebs(rats)funktionen, Verbundenheit zum Unternehmen (z.B. dadurch, dass man gerne an Betriebsveranstaltungen teilnimmt oder Teil eines bestimmten freiwilligen Sportteams des Unternehmens ist,...).

5.4 Fazit

Bezüglich der Arbeitsleistung wurden schon zahlreiche Studien durchgeführt. Auch in Zusammenhang mit Selbstmanagement lassen sich einige Studien im englischsprachigen Raum finden. Der deutschsprachige Raum hat sich bisher aber eher bei theoretischen Schlussfolgerungen und Ratgeberliteratur auf diesen Zusammenhang konzentriert, nicht aber innerhalb empirischer Forschungen. Die Herausforderung die innerhalb

dieser Studie bestanden hat war, das theoretische Fundament auf eine empirische Studie einzubinden.

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde erstmals im deutschsprachigen Raum versucht den Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung zu erklären wobei zusätzlich noch die Beeinflussung durch steuerbare Arbeitsbedingungen als Moderator hinzugezogen wurde. Es wurde sowohl ein höchst signifikanter Einfluss von Selbstmanagement auf die Arbeitsleistung, als auch von steuerbaren Arbeitsbedingungen auf die Arbeitsleistung festgestellt. Die Interaktion zwischen Selbstmanagement und steuerbaren Arbeitsbedingungen hat jedoch keinen Einfluss auf die Arbeitsleistung und konnte nicht nachgewiesen werden.

Um konkrete Schlüsse für die Praxis ziehen zu können, würde es noch aufbauende Studien mit andere Ziel- und Kontrollgruppen bedürfen. Dennoch wurde die Theorie innerhalb der vorliegenden Studie bestätigt, dass Selbstmanagement einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung hat. Man kann Personalabteilungen daher nahe legen, ihr Augenmerk auf jene Aspekte zu legen, welche die Selbstmanagementfähigkeiten fördern.

Literaturverzeichnis

- Abele, Andrea E./Wiese, Bettina S. (2008). The nomological network of self-management strategies and career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 733-749.
- Anderson, Joe S./Prussia, Gregory E. (1997). The self-leadership questionnaire; Preliminary assesment of construct validity. *Journal of Leadership Studies*, 4, 119-143.
- Andreßen, Panja/Konradt, Udo (2007). Messung von Selbstführung: Psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version des Revised Self-Leadership Questionnaire. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6, 117-128.
- Ammon, Stefanie (2006). Commitment, Leistungsmotivation, Kontrollüberzeugung und erlebter Tätigkeitsspielraum von Beschäftigten in Unternehmen und Behörden im Vergleich. Berlin: LIT Verlag.
- Antoni, Claus (1999). Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung: Delegation und Partizipation. In: Hoyos, G./Frey D. (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 569-583). Weinheim.
- Aronson, Elliot/Wilson, Timothy D./Akert, Robin W. (2008). *Sozialpsychologie*. 6. Auflage. New Jersey: Prentice-Hall.
- Aryee, Samuel/Chay, Yue Wah (2001). Workplace justice, citizenship behavior and turnover intentions in a union context. *Journal of Applied Psychology*, 86, 154-160.
- Armeli, Stephen/Eisenberger, Robert/Fasolo, Peter/Lynch, Patrick D. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, 2, 288-297.
- Austin, James/Villanova, Peter (1992). The criterion problem: 1917 – 1992. *Journal of Applied Psychology*, 77, 836-874.
- Badura, Bernhard (2004). *Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance*. Berlin: Springer.
- Bandura, Albert/Walters, Richard. H. (1963). *Social Learning and personality development*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Bandura, Albert (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood-Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Barnes, Christopher M. (2015). Ein Herz für Eulen und Lerchen. <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/wie-der-biorhythmus-die-produktivitaet-beeinflusst-a-1017822.html> [Abruf: 25.03.2015].

- Barney, Jay (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 1, 99-120.
- Barrick, Murray R./Mount, Michael K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1, 1-26.
- Baumeister, Roy F./Vohs, Kathleen D. (2004). *Handbook of Self-Regulation, Research, Theory and Applications*. New York: The Guilford Press.
- Beyer, Horst-Tilo (1986). *Betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung zwischen Utopie und Realität*. München. Bischof, Klaus/Bischof, Anita/Müller Horst (2014). *Selbstmanagement*. Haufe.
- Bretag, Marion (2007). *Arbeitszeitflexibilisierung im Interessenskonflikt zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern: eine unternehmenspolitische Analyse*. München: Herbert Utz Verlag.
- Buhl, Claire/Düx, Beate/Roth, Wolfgang L. (2007). Selbstmanagement-Entwicklung durch Coaching? Eine Expertenbefragung über die Förderung von Selbstmanagement-Kompetenzen. *Organisationsberatung - Supervision - Coaching*, 3, 243-255.
- Campbell, John P.(1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: M. D. Dunnette & L.M. Hough (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational Psychology*, 2 (1), 687-732. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, John P. /McClory, Rodney A./Oppler, Scott H./ Sager, Christopher E. (1993). A theory of performance. In: E. Schmitt, W. C. Bormann & Associates (Hrsg.), *Personnel selection in organizations* (S. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Carpenter, Mason A./Geletkanycz, Marta A./Sanders, Gerard (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30, 6, 749-778.
- Carpenter, Mason A./Golden, Brian R. (1997). Perceived managerial discretion: A study of cause and effect. *Strategic Management Journal*, 18, 3, 187-206.
- Cohen, Jacob (1988): *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2. Aufl., Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Covey, Stephen/Merrill, Roger/Merrill, Rebecca (1994). *First Things First*. New York: Simon and Schuster.
- Claessens, Brigitte. J. C./Van Eerde, Wendelien/Rutte, Christel G./Roe, Robert (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36, 255-275.

- Cronbach, Lee J. (1951). Coefficient alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Diekmann, Andreas (2009). *Empirische Sozialforschung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Drucker, Peter Ferdinand (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Egbringhoff, Julia/Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo/Voß, Günther (2003). *Bildungspolitische und bildungspraktische Konsequenzen der Subjektivierung von Arbeit. Zur Subjektivierung von Bildung*. Baden-Württemberg: Akademie für Technikfolgenabschätzung.
- Finkelstein, Sydney/Hambrick, Donald C./Cannella, Albert (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. New York.
- Freud, Sigmund (1938). *Abriß der Psychoanalyse*. Frankfurt am Main: Gesammelte Werke, XVII.
- Frayne, Colette/Latham Gary (1989). Self-Management Training for Increasing Job Attendance. *Journal of Applied Psychology*, 74, 411-416.
- Frese, Michael/Semmer, Norbert (1991). Stressfolgen in Abhängigkeit von Moderatorvariablen: Der Einfluss von Kontrolle und sozialer Unterstützung. In: S. Greif, E. Bamberg und N. Semmer (Hrsg.). *Psychischer Stress am Arbeitsplatz* (S. 135-153). Göttingen: Hogrefe.
- Ganster, Daniel C. (2005). Executive job demands: Suggestions from a stress and decision making perspective. *Academy of Management Review*, 30, 3, 492-502.
- Grimmeisen, Markus (1998). *Implementierungscontrolling: wirtschaftliche Umsetzung von Change-Programmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Hacker, Winfried (1986). *Arbeitspsychologie: psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Huber.
- Hacker, Winfried (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie*. Bern, Göttingen, Toronto, u.a.: Hans Huber.
- Halpin, Andrew, W. (1957). *Leader Behavior Description Questionnaire*. Columbus, Ohio: The Ohio State University.
- Hambrick, Donald C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32, 2, 334-343.

- Hambrick, Donald C./Finkelstein, Sydney (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369-406.
- Hannan, Michael T./Freeman, John H. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 5, 929-964.
- Henry, Anthony (2008). *Understanding strategic management*, New York.
- Hentze, Joachim/Graf, Aandrea/Kammel, Andreas/Lindert, Klaus (2005). *Personalführungslehre*. Stuttgart: Haupt Verlag.
- Hornsteiner, Gabriele (2012). *Daten und Statistik. Eine praktische Einführung für den Bachelor in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Berlin: Springer-Verlag.
- Houghton, Jeffery D./Neck, Christopher P. (2002). The revised self-leadership questionnaire. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 672-691.
- Jones, Michelle D. (2006). Which is a better predictor of job performance: Job satisfaction or life satisfaction?. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8, 1, 20-42.
- Judge, Timothy A. (2009). Core self-evaluations and work success. *Current Directions in Psychological Science*, 18, 1, 58-62.
- Judge, Timothy A./Bono, Joyce E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits: "Self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability" with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1, 80-92.
- Kacmar, K. Michele/Collins, Brian J./Harris, Kenneth J./Judge, Timothy A. (2009). Core self-evaluations and job performance: The Role of the perceived work environment. *Journal of Applied Psychology*, 94, 6, 1572-1580.
- Kanfer, Frederick H.(1970). Self-regulation: Research, issues and speculations. In C. Neuringer/J. L. Michael (Hrsg.). *Behavior modification in clinical psychology* (S. 178-220). New York: Appleton-Century-Crofts.
- Kanfer, Frederick (1972). Self-Control: A behavioristic excursion into the lion's den. *Behavior therapy*, 3, 398-416.
- Kanfer, Frederick H. /Reinecker, Hans/Schmelzer, Dieter (2012). *Selbstmanagement-Therapie. Ein Lehrbuch für die klinische Praxis* 5. Auflage. Berlin: Springer.
- Katz, Daniel (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-141.

- Kehr, Hugo M. (2000). Motivation und Volition. Theoretische Ansätze, empirische Studien und Konzepte zur Intervention. Unveröffentlichte Habilitationsschrift. Fakultät für Psychologie und Pädagogik der Ludwig-Maximilians-Universität München.. Weinheim und Basel: Beltz.
- Kehr, Hugo M. (2002). Souveränes Selbstmanagement. Weinheim und Basel: Beltz.
- Kersting, Mathias (2004). Selbstmanagement - Zwischen Selbstverantwortung und äußeren Sachzwängen. In: Kersting, M. & Meifert, M. T. (Hrsg.), Gesundheitsmanagement im Unternehmen (S. 151-166). Berlin: Springer.
- Kirsch, Werner/Esser, Werner-Michael/Gabele, Eduard (1979). Das Management des geplanten Wandels von Organisationen. Stuttgart.
- Klein, Stephan (2001). Selbstmanagement und beruflicher Fortschritt. Entwicklung, Evaluation und Vergleich eines Trainingsprogramms. Marburg: Dissertation.
- Kleinbeck, Uwe (2006). Handlungsziele. In J. Heckenhausen und H. Heckenhausen (Hrsgs). Motivation und Handeln (S. 255-276). Heidelberg: Springer.
- Kleinbeck, Uwe (1996). Influence on the Quality of Supervisor-Subordinate Relations. In: Journal of Organizational Behavior, 15, 75-82.
- Koch, Cornelius J./Kleinmann, Martin (2002). A stitch in time saves nine: Behavioural decision-making explanations for time management problems. European Journal of Work and Organizational Psychology, 11, 199-217.
- Koop, Barbara (2004). Zufriedenheit und Bindung von Mitarbeitern und Kunden: integrierte Analyse und Steuerung in Unternehmen. Mannheim.
- Kömmetter, Susanne (2010). Strukturelle Äquivalenzen von Skalen zur Messung von studienrelevanten Kompetenzen und Einstellungen. Wien.
- König, Cornelius/Kleinmann, Martin (2006). Selbstmanagement. In: Schuler, H. (Hrsg.). Lehrbuch der Personalpsychologie (S. 329-348), 2. Auflage. Göttingen.
- Kühlmann, Thorsten (2008). Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kühn, Stephan/Platte, Iris/Wottawa, Heinrich (1996). Psychologische Theorien für Unternehmen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Lassiter, David (2004). Preventing executive burnout. Leadership Advantage Newsletter, 3, 1, 1.

- Leonhart, Rainer (2010). Datenanalyse mit SPSS. Bachelorstudium Psychologie. Hogrefe Verlag.
- Locke, Edwin A./Latham, Gary P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Locke, Edwin. A./Latham, Gary. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57, 9, 705-717.
- Loffing, Christian (2006). Strategische Personalentwicklung. Mitarbeiter gut und günstig qualifizieren. Stuttgart: Kohlhammer.
- Lorenz, Michael/ Rohrschneider, Uta (2014). Neuorientierung für Führungskräfte. Berater in eigener Sache. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Macan, Therese Hoff/Shashani, Comilia/Dipboye, Robert L./Peek, Phillips A. (1990). College Students Time Management: Correlations With Academic Performance and Stress. *Journal of Educational Psychology*, 82, 4, 760-768.
- Manz, Charles C./Sims, Henry P. (1980). Self-Management as a substitute for leadership: A social learning perspective. In: *Academy of Management Review*, 3, 361-367.
- Manz, Charles C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. In: *Academy of Management Review*, 3, 585-600.
- Manz, Charles C. /Sims, Henry P. (1989). SuperLeadership. Leading other to lead themselves. New York: Prentice Hall.
- Maslow, Abraham Harold (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review* 50, 370-396.
- Marr, Rainer (2001). Arbeitszeitflexibilisierung und Personalentwicklung. In: R. Marr (Hrsg.). *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme* (S. 335-346). Berlin: Erich Schmidt.
- Möllering, Guido (2002). Hinein ins Vertrauen? *Zeitschrift Führung + Organisation*, 71, 81-88.
- Müller, Günter F. (2003). Selbstführung: Strategien zur Erhöhung innerer Transparenz und äußere Wirksamkeit für mehr berufliche Selbstverwirklichung. In Günter F. Müller (Hrsg.). *Selbstverwirklichung im Arbeitsleben* (S. 171-202). Lengerich: Pabst Science Publisher.

- Müller, Günter F. (2004). Selbstführungskompetenz: Messung und berufsbezogene Korrelate. In: Wiese (Ed.). Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung (S. 91-104). Frankfurt: Campus.
- Müller, Günter F. (2006). Mitarbeiterführung durch kompetente Selbstführung. Zeitschrift für Management, 1, 6-12.
- Neck, Christopher P. /Manz, Charles C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behaviour and affect. Journal of Organisational Behavior, 17, 445-467.
- Nerdinger, Friedemann W. (1995). Motivation und Handeln in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neubauer, Walter/Rosemann, Bernhard (2006). Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Neuhaus, Ralf (2002). Büroarbeit planen und gestalten. Köln.
- Organ, Dennis, W. (1988). Organizational Citizenship Behavior. The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Pabst, Guide (2013). Mitarbeiterorientierte Anreize in der Pflege: Motivation und Arbeitszufriedenheit steigern. Hamburg: Bachelor + Master Publishing 2013.
- Peters, Theo (2015). Leadership. Traditionelle und moderne Konzepte. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pillai, Rajnandini/Schriesheim, Chester A./Williams, Eric S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. Journal of Management, 25, 897-933.
- Podsakoff, Philip M./Ahearne, Michael/MacKenzie, Scott B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. Journal of Applied Psychology, 82, 262-270.
- Porath, Christine/Bateman, Thomas S. (2006). Self-regulation: From goal orientation to job performance. Journal of Applied Psychology, 91, 1, 185-192.
- Porter, Michael E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. Academy of Management Review, 6, 4, 609-620.
- Pütz, Bert Werner(1997). Psychische Grundkonflikte im Selbstmanagement-Prozeß von Führungskräften. Frankfurt: Lang.

- Raithel, Jürgen (2006). Quantitative Forschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Reichmann, Eva (2014). Die Zeit kann nichts dafür, wenn ihr Zeitmanagement nicht funktioniert“. In Mescher, Heidi (Hrsg.) Selbstmanagement (S. 60-70). Berlin: LIT Verlag.
- Reiber, Wolfgang (2013). Vom Fachexperten zum Wissensunternehmer. Wissenspotenziale stärker nutzen, die persönliche Wirksamkeit erhöhen. Wiesbaden: Springer.
- Richards, C. Steven (1975). Behavior modification of studying through study skills advice and self-control procedures. *Journal of Counselling Psychology*, 22, 431-436.
- Rimann, Martin/Udris, Ivars (1993). Belastungen und Gesundheitsressourcen im Berufs- und Privatbereich. Eine qualitative Studie (Forschungsprojekt SALUTE: Personale und organisationale Ressourcen der Salutogenese, Bericht Nr. 3). Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule, Institut für Arbeitspsychologie.
- Rimann, Martin/Udris, Ivars (1997). Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA. In: O. Strohm/E. Ulich: Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten: ein Mehr-Ebenen Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Robert, Heather E./Foti, Roseanne J. (1998). Evaluating the interaction between self-leadership and work structures in predicting job satisfaction. *Journal of Business Psychology*, 12, 257-267.
- Rosenstiel, Lutz (1987). Partizipation: Betroffene zu Beteiligten machen. In: Rosenstiel (Hrsg.). Motivation durch Mitwirkung (S.1-11). Stuttgart.
- Rosenstiel, Lutz (1993). Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel, L. /Regnet, E. /Domsch, M. Führung von Mitarbeitern; Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart.
- Sauers, Daniela/Hunt, James B./Bass, Ken (1990). Behavioral self-management as a supplement to external sales force controls. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10, 17-28.
- Schadler, Peter/Strobel, Gudrun (2006). Der Einfluss von Führungsverhalten auf die psychische Belastungssituation von Mitarbeitern. <http://www.lgl.bayern.de/downloads/arbeitsschutz/arbeitspsychologie/doc/fuehrung.pdf> [Abruf: 21.02.2015].

- Schmidt, Klaus Helmut (1996). Wahrgenommenes Vorgesetztenverhalten, Fehlzeiten und Fluktuation. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 40, 54-62.
- Scholz, Christian (2011). Grundzüge des Personalmanagements. München: Verlag Franz Vahlen.
- Schneider, Norbert F. (2007). Work-Life-Balance. Neue Herausforderungen für eine zukunftsorientierte Personalpolitik aus soziologischer Perspektive. In Dilger (Hrsg.). Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht (S. 64-74). Wiesbaden: GWV Fachverlag.
- Schreyögg, Astrid (2012). Coaching. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Schreyögg Georg/Koch Jochen (2007). Grundlagen des Managements. Gabler.
- Seiwert, Lothar, J. (1988). Mehr Zeit für das Wesentliche. Landsberg: Moderne Industrie.
- Seiwert, Lothar, J. (1998). Wenn du es eilig hast, gehe langsam: Das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt. New York: Campus.
- Seiwert, Lothar, J. (2007). Das neue 1 x 1 des Zeitmanagement, 29. Auflage. München: Gräfe & Unzer.
- Seiwert, Lothar, J. (2014). Lothar Seiwert – Der Autor. Online: <http://www.lothar-seiwert.de/lothar-seiwert/der-autor> [Abruf am 02.03.2010].
- Six, Bernd/Eckes, Andrea (1991). Der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung. Resultate einer metaanalytischen Studie. Arbeitszufriedenheit 1991, 21-45.
- Skinner, Burrhus. F. (1935). The Generic Nature of the Concepts of Stimulus and Response. The Journal of General Psychology, 12, 40-65.
- Skinner, Burrhus F. (1935). Beyond Freedom and Dignity. New York: Knopf.
- Smith, C. Ann/Organ, Dennis/Near, Janet P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: It's nature and antecedents. Journal of Applied Psychology, 68, 653-663.
- Sonntag, Karlheinz/Schaper, Niclas/Friebe, Judith (2005). Erfassung und Bewertung von Merkmalen unternehmensbezogener Lernkulturen. In: Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.) Kompetenzmessung im Unternehmen (S. 19-340). Münster: Waxmann.
- Staehe, Wolfgang H. (1999). Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage. München: Vahlen.

- Stock, Ruth/Bauer, Eva-Maria (2010). Typology and performance outcomes of executives' relationship with work: Evidence from executive and life partner data. Schmalenbach: Business Review.
- Storch, Maja/Krause, Frank (2002). Selbstmanagement ressourcenorientiert. Bern: Hans Huber.
- Stratemann, Ingrid (2001). Arbeitszeitflexibilisierung als Mittel der Qualitätssteigerung im Führungsbereich. In: R. Marr (Hrsg.). Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme (S. 360-371). Berlin: Erich Schmidt.
- Staufenbiel, Thomas (2000). Antezedenzen und Konsequenzen OCB. Gruppendynamik und Organisationsberatung, 31, 169-184.
- Staufenbiel, Thomas/Hartz, Christopher (2000). Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Messinstruments. Diagnostica, 46, 73-78.
- Tannenbaum, Robert/Schmidt, Warren (1973). How to Choose a Leadership Patterns. Harvard Business Review, 51, 162-180.
- Taylor, Fred, M. (1911). Principles of Economics. Ronald Press.
- Taylor, Shelley E. /Pham, Lien B. /Rivkin, Inna D. /Armor, David A. (1998). Harnessing the imagination: Mental simulation, self-regulation, and coping. American Psychologist, 53, 429-439.
- Thompson, Christian A./Beauvais, Laura L./Lyness, Karen S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. Journal of Vocational Behavior, 54, 3, 392-415.
- Ulich, Eberhard (1991). Arbeitspsychologie. Stuttgart: Poeschel.
- Ulich, Eberhard/Inversini, S./Wülser, Marc (2002). Arbeitsbedingungen, Belastungen und Ressourcen der Lehrkräfte des Kantons Basel-Stadt. Basel: Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt.
- Volpert, Walter (1990). Welche Arbeit ist gut für den Menschen? Notizen zum Thema Menschenbild und Arbeitsgestaltung. In: Frei, F. und Udris, I. (Hrsg.). Das Bild der Arbeit. S. 23-40. Bern: Huber.
- von Au, Corinna (2013). Leistung in Teams. In: Landes, M. & Steiner, E. (Hrsg.): Psychologie der Wirtschaft (S. 427-455). Wiesbaden: Springer VS.
- Weidinger, Matthias (2001). Alternativen der Arbeitszeitflexibilisierung. Diplom.de.

- Weisweiler, Silke/Dirscherl, Birgit/Braumandl, Isabell (2013). Zeit- und Selbstmanagement. Berlin: SpringerMedizin.
- Wiendieck, Gerd (1994). Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin: Quintessenz.
- Wilpert, Bernhard (1998). A view from Psychology. In: Heller F. (Hrsg.) Organizational Participation, Myth and Reality. S. 41-64. New York: Oxford.
- Wollsching-Strobel, Peter/Wollsching-Strobel, Ulrike/Sternecker, Petra/Hänsel, Frank (2009). Die Leistungsformel – Spitzenleistung gestalten und erhalten. Wiesbaden: Gabler.
- Wright, Thomas A./Cropanzano, Russell (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 1, 84-94.
- Zimmermann, Gabriele (2003). Karrierecoaching im Spannungsfeld zwischen beruflichem Ehrgeiz und Privatleben. *OSC*, 10(3), 264-268.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eigene Darstellung: Grundmodell des Schnittmengenmodells nach Kehr (2002, S. 25)	15
Abbildung 2: Ziel-Selbstmanagement-Kreislauf	18
Abbildung 3: Eigene Darstellung: The SuperLeadership Approach nach Manz und Sims (1989, S. 221).	20
Abbildung 4: Grafische Darstellung des Studiendesigns	40
Abbildung 5: Streudiagramm zur Darstellung des Zusammenhangs zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung.	68
Abbildung 6: Streudiagramm zur Darstellung des Zusammenhangs zwischen steuerbaren Arbeitsbedingungen und Arbeitsleistung.....	70
Abbildung 7: Arbeitsleistung bei geringem und hohem Selbstmanagement.....	77
Abbildung 8: Arbeitsleistung bei geringer und hoher Wahrnehmung steuerbarer Arbeitsbedingungen	79
Abbildung 7: Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung unter Einfluss von steuerbaren Arbeitsbedingungen.....	81

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Fragebogenskalen und -subskalen	45
Tabelle 2: Beispielitem für die Skala Arbeitsleistung.....	47
Tabelle 3: Beispielitem für die Skala Selbstmanagement (RSLQ-D).....	48
Tabelle 4: Beispielitem für die Skala Selbstmanagement (TMB).....	49
Tabelle 5: Beispielitem für die Subskala Tätigkeitsspielraum.....	52
Tabelle 6: Beispielitem für die Subskala Partizipationsmöglichkeiten	52
Tabelle 7: Beispielitem für die Subskala Vorgesetztenverhalten.....	53
Tabelle 8: Items der Subskala freies Zeitmanagement	53
Tabelle 9: Beispielitem demografischer Daten.....	54
Tabelle 10: Darstellung abgefragter demografischer Merkmale.....	59
Tabelle 11: Rotierte Komponentenmatrix der Arbeitsleistungs-Items.....	61
Tabelle 12: Analyse der Skala Arbeitsleistung.....	61
Tabelle 13: Rotierende Komponentenmatrix der Selbstmanagement Items	63
Tabelle 14: Analyse der Skala Selbstmanagement.....	64
Tabelle 15: Rotierende Komponentenmatrix der Items der steuerbaren Arbeitsbedingungen	65
Tabelle 16: Analyse der Skala steuerbare Arbeitsbedingungen.....	66
Tabelle 17: Zusammenhang auf Arbeitsleistung.....	69
Tabelle 18: Korrelationen der H3.....	71
Tabelle 19: Kennzahlen der Regressionsanalyse	72
Tabelle 20: Kennzahlen der Regressionsanalyse H4a	73
Tabelle 21: Kennzahlen der Regressionsanalyse H4b	73
Tabelle 22: Kennzahlen der Regressionsanalyse H4b	74
Tabelle 23: Kennzahlen der Regressionsanalyse H4b	75

Anhang

Anhang 1: Fragebogen

Anhang 2: Korrelationskoeffizienten der Skala Arbeitsleistung (AL) und Selbstmanagement (SM) inklusive ihrer Subskalen.

Anhang 3: Korrelationskoeffizienten der Skala steuerbare Arbeitsbedingungen (SA) und Arbeitsleistung (AL) inklusive ihrer Subskalen.

Anhang 4: Codebuch

Anhang 5: Rohdaten

chen Veränderungen im Unternehmen.							
19. Ich ergreife die Initiative, um das Unternehmen vor möglichen Problemen zu bewahren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Ich vernachlässige Dinge, die zu meinen Pflichten gehören.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die folgenden Aussagen beziehen sich ebenfalls auf Ihre Arbeitsweise:

Beurteilung	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
21. Manchmal stelle ich mir vor, wie ich wichtige Arbeitsaufgaben erfolgreich ausführe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Ich setze mir ständig spezifische Ziele für meine eigene Arbeitsleistung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Manchmal diskutiere ich schwierige Probleme mit mir selbst, bevor ich sie angehe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Wenn ich eine Aufgabe besonders gut gemacht habe, gönne ich mir gerne etwas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. In schwierigen Situationen denke ich über meine eigenen Überzeugungen und Sichtweisen nach.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Wenn ich schlechte Arbeit geleistet habe, neige ich dazu, mich selbst zu kritisieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Für mich ist es wichtig zu wissen, wie gut ich in meiner Arbeit bin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Wenn ich kann, versuche ich an meiner Arbeit Vergnügen zu finden, anstatt sie einfach fertig zu bekommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Ich benutze schriftliche Notizen, um mich daran zu erinnern, was ich erreichen muss.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Bevor ich eine Arbeitsaufgabe angehe, stelle ich mir vor, wie ich sie erfolgreich durchführe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Ich arbeite auf spezifische Ziele hin, die ich mir selbst gesetzt habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Bei schwierigen Aufgaben sage ich mir zunächst selbst, was ich als Nächstes zu tun habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Wenn ich etwas gut gemacht habe, belohne ich mich mit einem besonderen Ereignis wie einem guten Essen, Kino, Einkaufsbummel, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. In Situationen, in denen ich auf Probleme treffe, prüfe ich, ob meine Überzeugungen angemessen sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Ich neige dazu, hart zu mir selbst zu sein, wenn ich eine Aufgabe nicht gut gemacht habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Ich mache mir in der Regel bewusst, wie gut ich gerade in meiner Arbeit bin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Ich plane gezielt Tätigkeiten, die mir Spaß machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Ich benutze Notizen und Listen, um mich auf die Dinge zu konzentrieren, die ich erledigen muss.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Manchmal male ich mir die erfolgreiche Durchführung einer Arbeitsaufgabe aus, bevor ich sie angehe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Ich denke oft über die Ziele nach, die ich mir für die Zukunft setzen will.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. In schwierigen Situationen diskutiere ich mit mir selbst, um mit ihnen fertig zu werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Wenn ich eine Arbeitsaufgabe erfolgreich abgeschlossen habe, belohne ich mich mit etwas, das mit Spaß macht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Ich denke über meine Überzeugungen und Sichtweisen nach und beurteile sie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Wenn ich etwas nicht gut gemacht habe, bin ich sehr unzu-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

frieden mit mir selbst.					
45. Es interessiert mich, wie gut ich in meiner Arbeit bin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Ich suche mir meinen eigenen Lieblingsweg, um Dinge zu erledigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Zur Erledigung meiner Aufgaben mache ich mir regelmäßig Pläne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die folgenden Beurteilungen beziehen sich auf Ihr Verhalten mit Zeit:

Beurteilung	Nie	Fast nie	Selten	Manchmal	Oft	Immer
48. Ich mache mir Notizen um mich zu erinnern, was ich zu tun habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Ich mache mir eine Liste aller Dinge, die ich an einem Tag zu tun habe und hake erledigte Aufgaben ab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Ich benutze einen Terminkalender.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Ich notiere mir Aufgaben sofort in meinem Terminkalender.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Ich suche mir einen Arbeitsplatz, wo ich Unterbrechungen und Störungen vermeiden kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Für eventuelle Pausen oder Wartezeiten (z.B. Arztbesuch, Fahrt in öffentlichen Verkehrsmitteln) nehme ich mir etwas zu arbeiten mit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die folgenden Beurteilungen beziehen sich auf Ihre Arbeitssituation

Beurteilung	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
54. Es ist einem genau vorgeschrieben, wie man seine Arbeit machen muss.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Diese Arbeit erlaubt es, eine Menge eigener Entscheidungen zu treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

56. Man kann sich seine Arbeit selbständig einteilen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Man hat die Möglichkeit, den eigenen Arbeitsplatz nach persönlichem Stil einzurichten (z.B. Bilder, Pflanzen, Lampen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. An meinem Arbeitsplatz bieten sich Möglichkeiten, zwischendurch kurz mal Dinge zu tun, die nichts mit meinen Aufgaben zu tun haben (z.B. kurze Pausen, Telefonate, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Wenn man eine gute Idee hat, kann man sie am Arbeitsplatz auch verwirklichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Die Fortbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sind gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Bei wichtigen Dingen kann man mitreden und mitentscheiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die folgenden Beurteilungen beziehen sich auf das Verhalten ihres/ihrer Vorgesetzten:

Beurteilung	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
62. Der/Die Vorgesetzte lässt einen Wissen, wie gut man seine Arbeit getan hat. (B3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Der/Die Vorgesetzte hilft mir bei der Erledigung der Aufgaben. (B17)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Der/Die Vorgesetzte ist daran interessiert, dass es seinen/ihren MitarbeiterInnen gut geht. (B 32)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Man hat leicht Zugang zum/zur Vorgesetzten. (B 38)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Der/Die Vorgesetzte schenkt dem, was ich sage, Beachtung. (B 44)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die folgenden Beurteilungen beziehen sich auf Ihr Verhalten mit Zeit:

Beurteilung	Trifft überhaupt	Trifft eher	Teils teil	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
-------------	------------------	-------------	------------	----------------	------------------

	nicht zu	nicht zu			
67. Es wird ein gutes Zeitmanagement-Tool (z.B. Kalender-Tool und/oder Meeting-Tool am Computer, am Handy,...) zur Verfügung gestellt, welches innerhalb des Unternehmens allseits genutzt wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Ich kann selbst entscheiden, wann ich zu erledigende Aufgaben innerhalb eines Arbeitstages angehe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Gleitzeit- und/oder Teilzeit-Modelle werden unterstützt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Ich kann von zu Hause aus arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. Es gibt eine strikte Zeiterfassung im Unternehmen (per Steckkarte, Anmeldung im System, Betreten des Gebäudes,...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Angaben zur Person

Zu Beginn möchte ich Sie bitten ein paar Fragen zu Ihrer Person und Ihrem Unternehmen, in dem Sie tätig sind, zu beantworten.

72. Geschlecht: weiblich männlich

73. Geburtsjahr:.....

74. Welche höchste abgeschlossene Ausbildung haben Sie?

- Pflichtschule
- Lehre
- Berufsbildende Mittlere Schule
- Allgemeinbildende Höhere Schule
- Berufsbildende Höhere Schule
- Kolleg
- Hochschulverwandte Lehranstalt
- Universität / Fachhochschule

75. In welchem Angestelltenverhältnis stehen Sie? (bitte Entscheiden Sie sich für eine Antwortmöglichkeit, welche den Hauptbereich ihrer Zeit in Anspruch nimmt)

- Vollzeit erwerbstätig
- Teilzeit erwerbstätig

- Altersteilzeit / Elternteilzeit
- Geringfügig beschäftigt / Mini Job
- Gelegentlich oder unregelmäßig beschäftigt
- Saisonarbeit
- berufliche Ausbildung / Lehre
- Umschulung
- nicht erwerbstätig
- Selbstständig
- Pension

76. Wie lange sind Sie in Summe schon berufstätig?Jahre

77. Wie lange sind Sie bereits, sofern Sie arbeiten, in Ihrem aktuellen Unternehmen tätig?
..... Jahre

78. Haben Sie selbst unterstellte MitarbeiterInnen und wenn ja wie viele?

79. Wie viele MitarbeiterInnen sind in Ihrem Unternehmen (nur Ihr Standort) tätig?

- Weniger als 10
- 10 - 50
- 51 – 250
- Mehr als 250

Vielen Dank für Ihre Teilnahme! ☺

Tamara Riederer, LL.B.

Tamara.Riederer@mail.fernfh.ac.at

Anhang 2: Korrelationskoeffizienten der Skala Arbeitsleistung (AL) und Selbstmanagement (SM) inklusive ihrer Subskalen.

Skala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 AL gesamt	1,00														
2 AL Gewissenhaftigkeit	0,59**	1													
3 AL Eigeninitiative	0,64**	0,3**	1												
4 AL Belanglosigkeiten	0,55**	0,16*	0,2**	1											
5 AL Fehlzeiten	0,61**	0,36**	0,23**	0,3	1										
6 AL Kritikfähigkeit	0,51**	0,12	0,08	0,29**	0,09	1									
7 SM gesamt	0,3**	0,13*	0,34**	0,06	0,21**	0,09	1								
8 SM Selbsterinnerung	0,11*	-0,02	0,14*	-0,01	0,05	0,13	0,60**	1							
9 SM Selbstbelohnung	0,07	-0,03	0,04	0,04	0,01	0,13	0,61**	0,30**	1						
10 SM Selbsbestrafung	0,17*	0,13	0,12	-0,05	0,19**	0,09	0,57**	0,32**	0,09	1					
11 SM Selbstbeobacht.	0,19**	0,18*	0,33**	-0,01	0,11	-0,05	0,59**	0,25**	0,15*	0,39**	1				
12 SM Belohnung	0,26**	0,14*	0,27**	0,2**	0,03	0,15*	0,51**	0,21**	0,32**	0,08	0,24**	1			
13 SM Leistung.	0,22**	0,06	0,23**	0,00	0,24*	0,02	0,71**	0,24**	0,37**	0,38**	0,34**	0,24**	1		
14 SM Zielsetzung	0,31**	0,15*	0,43**	0,05	0,24**	-0,07	0,67**	0,33**	0,22**	0,31**	0,39**	0,3**	0,44**	1	
15 SM Überzeugung	0,25**	0,16*	0,23**	0,12	0,23**	-0,02	0,69**	0,24**	0,36**	0,33**	0,33**	0,28**	0,53**	0,44***	1

Anmerkung: * bedeutet $p < 0,05$; ** bedeutet $p < 0,01$

Anhang 3: Korrelationskoeffizienten der Skala steuerbare Arbeitsbedingungen (SA) und Arbeitsleistung (AL) inklusive ihrer Subskalen.

Skala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 AL gesamt	1										
2 AL Gewissenhaftigkeit	0,59**	1									
3 AL Eigeninitiative	0,64**	0,3**	1								
4 AL Belanglosigkeiten	0,55**	0,16*	0,2**	1							
5 AL Fehlzeiten	0,61**	0,36**	0,23**	0,03	1						
6 AL Kritikfähigkeit	0,51**	0,12	0,08	0,29**	0,00	1					
7 SA gesamt	0,26*	0,01	0,44**	0,13	0,02	0,14**	1				
8 SA Vorgesetztenverhalten	0,24**	0,13	0,25**	0,1	0,02	0,22**	0,59**	1			
9 SA Tätigkeitsspielraum	0,11	-0,15*	0,29**	0,07	-0,04	0,09	0,67*	0,16**	1		
10 SA Entscheidungsspielraum	0,31**	-0,01	0,49**	0,15*	0,13*	0,05	0,68**	0,29**	0,49**	1	
11 SA freies Zeitmanagement	0,06	0,03	0,14**	0,04	-0,06	0,04	0,66**	0,2**	0,2**	0,07	1

Anmerkung: * bedeutet $p < 0,05$; ** bedeutet $p < 0,01$

Anhang 4: Codebuch

Var	Skala	Nr	Frage	Antwortformat	Instrument
AL01	Gewissenhaftigkeit	1	Ich komme immer pünktlich zur Arbeit.	7 stufige Likertskala: 1=trifft überhaupt nicht zu, 2=trifft nicht zu, 3=trifft eher nicht zu, 4= teils-teils, 5=trifft eher zu, 6=trifft zu, 7=trifft voll und ganz zu (für AL01-AL20)	FELA-S (für AL01-AL20)
AL02		5	Ich informiere frühzeitig, wenn ich nicht zur Arbeit kommen kann.		
AL03		9	Ich zeichne mich durch besonders wenige Fehlzeiten aus.		
AL04		13	Ich beachte Vorschriften und Arbeitsanweisungen mit größter Sorgfalt.		
AL05		17	Ich nehme mir nur in äußerst dringenden Fällen frei.		
AL06r	Unkompliziertheit	2	Ich verbringe viel Zeit damit, mich über Belanglosigkeiten zu beklagen.		
AL07r		6	Ich neige dazu, aus einer Mücke einen Elefanten zu machen.		
AL08r		10	Ich sehe alles, was das Unternehmen macht, als falsch an.		
AL09r		14	Ich kritisiere häufig an Kollegen/Kolleginnen herum.		
AL10		18	Ich äußere Vorbehalte gegenüber jeglichen Veränderungen im Unternehmen.		
AL11	Eigeninitiative	3	Ich beteilige mich regelmäßig und aktiv an Besprechungen und Versammlungen im Unternehmen.		
AL12		7	Ich informiere mich über neue Entwicklungen im Unternehmen.		
AL13		11	Ich mache innovative Vorschläge zur Verbesserung der Qualität in der Abteilung/in dem Unternehmen.		
AL14		15	Ich bilde mich laufend fort, um meine Arbeit besser machen zu können.		
AL15		19	Ich ergreife die Initiative, um das Unternehmen vor möglichen Problemen zu bewahren.		

AL16	Arbeitsverhalten	4	Ich erfülle übertragene Arbeitspflichten in angemessener Weise.		
AL17		8	Ich komme den in der Arbeitsplatzbeschreibung festgelegten Verpflichtungen nach.		
AL18		12	Ich führe die Aufgaben aus, die von mir erwartet werden.		
AL19		16	Ich erfülle die gesetzten Leistungsanforderungen an meine Position.		
AL20		20	Ich vernachlässige Dinge, die zu meinen Pflichten gehören.		
SM01_01	Leistung	21	Manchmal stelle ich mir vor, wie ich wichtige Arbeitsaufgaben erfolgreich ausführe.	5 stufige Likerskala: 1=trifft überhaupt nicht zu, 2=trifft eher nicht zu, 3=teils-teils, 4=trifft eher zu, 5=trifft völlig zu (SM01_01 bis SM01_27)	RSLQ-D (SM01_01 bis SM01_27)
SM01_02		30	Bevor ich eine Arbeitsaufgabe angehe, stelle ich mir vor, wie ich sie erfolgreich durchführe.		
SM01_03		39	Manchmal male ich mir die erfolgreiche Durchführung einer Arbeitsaufgabe aus, bevor ich sie angehe.		
SM01_04	Zielsetzung	22	Ich setze mir ständig spezifische Ziele für meine eigene Arbeitsleistung.		
SM01_05		31	Ich arbeite auf spezifische Ziele hin, die ich mir selbst gesetzt habe.		
SM01_06		40	Ich denke oft über die Ziele nach, die ich mir für die Zukunft setzen will.		
SM01_07	Selbstgespräch	23	Manchmal diskutiere ich schwierige Probleme mit mir selbst, bevor ich sie angehe.		
SM01_08		32	Bei schwierigen Aufgaben sage ich mir zunächst selbst, was ich als Nächstes zu tun habe.		
SM01_09		41	In schwierigen Situationen diskutiere ich mit mir selbst, um mit ihnen fertig zu werden.		
SM01_10	Selbstbelohnung	24	Wenn ich eine Aufgabe besonders gut gemacht habe, gönne ich mir gerne etwas.		
SM01_11		33	Wenn ich etwas gut gemacht habe, belohne ich mich mit einem besonderen Ereignis wie einem guten Essen, Kino, Einkaufsbum-		

			mel, etc.		
SM01_12		42	Wenn ich eine Arbeitsaufgabe erfolgreich abgeschlossen habe, belohne ich mich mit etwas, das mit Spaß macht.		
SM01_13	Überzeugung	25	In schwierigen Situationen denke ich über meine eigenen Überzeugungen und Sichtweisen nach.		
SM01_14		34	In Situationen, in denen ich auf Probleme treffe, prüfe ich, ob meine Überzeugungen angemessen sind.		
SM01_15		43	Ich denke über meine Überzeugungen und Sichtweisen nach und beurteile sie.		
SM01_16	Selbstbestrafung	26	Wenn ich schlechte Arbeit geleistet habe, neige ich dazu, mich selbst zu kritisieren.		
SM01_17		35	Ich neige dazu, hart zu mir selbst zu sein, wenn ich eine Aufgabe nicht gut gemacht habe.		
SM01_18		44	Wenn ich etwas nicht gut gemacht habe, bin ich sehr unzufrieden mit mir selbst.		
SM01_19	Selbstbeobachtung	27	Für mich ist es wichtig zu wissen, wie gut ich in meiner Arbeit bin.		
SM01_20		36	Ich mache mir in der Regel bewusst, wie gut ich gerade in meiner Arbeit bin.		
SM01_21		45	Es interessiert mich, wie gut ich in meiner Arbeit bin.		
SM01_22	Belohnung	28	Wenn ich kann, versuche ich an meiner Arbeit Vergnügen zu finden, anstatt sie einfach fertig zu bekommen.		
SM01_23		37	Ich plane gezielt Tätigkeiten, die mir Spaß machen.		
SM01_24		46	Ich suche mir meinen eigenen Lieblingsweg, um Dinge zu erledigen.		
SM01_25	Selbsterinnerung	29	Ich benutze schriftliche Notizen, um mich daran zu erinnern, was ich erreichen muss.		
SM01_26		38	Ich benutze Notizen und Listen, um mich auf die Dinge zu konzentrieren, die ich erledigen muss.		
SM01_27		47	Zur Erledigung meiner Aufgaben mache ich mir regelmäßig Pläne.		

SM02_01	Zeitmanagement	48	Ich mache mir Notizen um mich zu erinnern, was ich zu tun habe.	6 stufige Likertskala: 1=nie, 2=fast nie, 3=selten, 4=manchmal, 5=oft, 6=immer (SM02_01 bis SM02_06)	TMB-D (SM02_01 bis SM02_06)
SM02_02		49	Ich mache mir eine Liste aller Dinge, die ich an einem Tag zu tun habe und habe erledigte Aufgaben ab.		
SM02_03		50	Ich benutze einen Terminkalender.		
SM02_04		51	Ich notiere mir Aufgaben sofort in meinem Terminkalender.		
SM02_05		52	Ich suche mir einen Arbeitsplatz, wo ich Unterbrechungen und Störungen vermeiden kann.		
SM02_06		53	Für eventuelle Pausen oder Wartezeiten (z.B. Arztbesuch, Fahrt in öffentlichen Verkehrsmitteln) nehme ich mir etwas zu Arbeiten mit.		
SA01_01	Vorgesetztenverhalten	62	Der/Die Vorgesetzte lässt einen Wissen, wie gut man seine Arbeit getan hat.	5 stufige Likertskala: 1=trifft überhaupt nicht zu, 2=trifft eher nicht zu, 3=teils-teils, 4=trifft eher zu, 5=trifft völlig zu (SA01_01 bis SA04_04)	SALSA (SA01_01 bis SA01_05)
SA01_02		63	Der/Die Vorgesetzte hilft mir bei der Erledigung der Aufgaben.		
SA01_03		64	Der/Die Vorgesetzte ist daran interessiert, dass es seinen/ihren MitarbeiterInnen gut geht.		
SA01_04		65	Man hat leicht Zugang zum/zur Vorgesetzten.		
SA01_05		66	Der/Die Vorgesetzte schenkt dem, was ich sage, Beachtung.		
SA02_01	Tätigkeitsspielraum	54	Es ist einem genau vorgeschrieben, wie man seine Arbeit machen muss.		SALSA (SA02_01 bis SA02_05)
SA02_02		55	Diese Arbeit erlaubt es, eine Menge eigener Entscheidungen zu treffen.		
SA02_03		56	Man kann sich seine Arbeit selbständig einteilen.		
SA02_04		57	Man hat die Möglichkeit, den eigenen Arbeitsplatz nach persönlichem Stil einzurichten (z.B. Bilder, Pflanzen, Lampen).		
SA02_05		58	An meinem Arbeitsplatz bieten sich Möglichkeiten, zwischendurch kurz mal Dinge zu tun, die nichts mit meinen Aufgaben zu tun		

			haben (z.B. kurze Pausen, Telefonate, etc.).		
SA03_01	Freies Zeitmanagement	67	Es wird ein gutes Zeitmanagement-Tool (z.B. Kalender-Tool und/oder Meeting-Tool am Computer, am Handy,...) zur Verfügung gestellt, welches innerhalb des Unternehmens allseits genutzt wird.		
SA03_02		68	Ich kann selbst entscheiden, wann ich zu erledigende Aufgaben innerhalb eines Arbeitstages angehe.		
SA03_03		69	Gleitzeit- und/oder Teilzeit-Modelle werden unterstützt.		
SA03_04		70	Ich kann von zu Hause aus arbeiten.		
SA03_05		71	Es gibt eine strikte Zeiterfassung im Unternehmen (per Steckkarte, Anmeldung im System, Betreten des Gebäudes,...).		
SA04_01	Partizipationsmöglichkeiten	59	Wenn man eine gute Idee hat, kann man sie am Arbeitsplatz auch verwirklichen.		SALSA (SA04_01 bis SA04_03)
SA04_02		60	Die Fortbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sind gut.		
SA04_03		61	Die Fortbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sind gut. Bei wichtigen Dingen kann man mitreden und mitentscheiden.		
DD01	Demografische Daten	72	Geschlecht	1=weiblich, 2=männlich	
DD02		73	Geburtsjahr	Textfeld	
DD03		74	Welche höchste abgeschlossene Ausbildung haben Sie?	1=Pflichtschule, 2=Lehre, 3=Berufsbildende Mittlere Schule, 4=Allgemeinbildende Höhere Schule, 5=Berufsbildende Höhere Schule, 6=Kolleg, 7=Hochschulverwandte Lehranstalt, 8=Universität/Fachhochschule	
DD04		75	In welchem Angestelltenverhältnis stehen Sie aktuell?	1=Selbstständig, 2=Vollzeit erwerbs- tätig, 3=Teilzeit erwerbstätig, 4=Altersteilzeit/Elternteilzeit, 5=Geringfügig beschäftigt/ Minijob, 6=Gelegentlich oder un- regelmäßig beschäftigt, 7=Saisonarbeit, 8=berufliche Ausbil-	

				dung/Lehre, 9=Umschulung 10=Pension, 11=nicht erwerbstätig	
DD05		76	Wie lange sind Sie in Summe schon berufstätig?	Textfeld	
DD06		77	Wie lange sind Sie bereits, sofern Sie arbeiten, in Ihrem aktuellen Unternehmen tätig?	Textfeld	
DD07		78	Haben Sie selbst unterstellte MitarbeiterInnen?	Textfeld	
DD08		79	Wieviele MitarbeiterInnen sind in Ihrem Unternehmen (nur Ihr Standort) tätig?	1=weniger al 10, 2=10-50, 3=51-250, 3=mehr als 250	

Var=Variablennamen; Nr=Fragebogennummer; r=umkodiert

Anhang 5: Rohdaten

Nummer	AL01	AL06	AL11	AL16	AL02	AL07	AL12	AL17	AL03	AL08	AL13	AL18	AL04	AL09	AL14	AL19	AL05	AL10	AL15	AL20	SM01_01	SM01_04	SM01_07	SM01_10	SM01_13	SM01_16	SM01_19	SM01_22	SM01_25	SM01_02	SM01_05	SM01_08	SM01_11	SM01_14	SM01_17	SM01_20	SM01_23	SM01_26	SM01_03	SM01_26	SM01_09	SM01_12	SM01_15	SM01_18	SM01_21	SM01_24	SM01_27	SM02_01	SM02_02	SM02_03	SM02_04	SM02_05	SM02_06		
1	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	7	5	6	6	6	6	6	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	
2	7	5	2	7	7	6	1	7	7	7	1	7	7	6	2	7	7	5	3	7	4	4	3	2	4	4	5	5	5	5	3	3	5	2	3	5	5	5	5	4	5	2	2	4	5	5	4	5	6	2	6	6	5	2	
3	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	7	7	7	6	2	7	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	6	6	5	5	1	1
4	4	6	4	6	6	7	5	7	5	5	4	6	6	7	7	7	6	4	6	7	1	5	2	3	3	3	3	4	3	1	4	1	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	4	2	3	2	4	4	4	4	5	2		
5	6	5	6	7	7	6	6	7	6	6	6	7	6	6	3	7	4	6	4	6	4	2	4	5	3	4	3	4	3	2	2	4	3	4	3	2	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	6	6	5	2		
6	6	5	4	6	5	2	3	6	7	6	5	6	4	4	6	6	6	3	4	5	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	2	4	4	5	4	5	5	5	5		
7	6	5	6	7	7	5	7	6	6	6	7	6	6	3	7	7	6	6	5	3	2	4	3	2	5	3	5	5	3	2	5	4	2	4	3	3	5	2	2	5	4	2	4	3	5	5	2	4	2	6	6	6	2		
8	7	6	2	7	7	4	4	7	6	7	6	7	6	7	5	5	7	1	6	3	7	2	3	3	4	2	5	5	3	5	2	4	5	3	3	4	4	5	2	2	3	3	4	4	5	5	5	6	6	6	1	1			
9	7	5	2	6	7	5	2	6	5	2	4	6	5	5	6	6	1	6	3	6	3	3	5	5	5	4	4	5	5	2	4	4	4	5	3	4	4	5	2	3	5	4	5	4	5	5	5	6	6	6	5	5	1		
10	6	3	7	7	7	6	6	6	4	6	6	6	7	2	7	7	6	7	5	7	3	5	5	5	4	5	5	1	5	1	5	3	3	1	5	4	2	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	6	6	6	6	4	5		
11	6	6	6	7	7	6	7	7	5	7	5	7	6	7	7	7	5	4	4	7	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	6	5	5	2	
12	7	4	4	6	6	5	4	6	5	5	2	5	4	4	6	4	4	5	5	4	3	3	2	3	4	4	4	2	3	4	3	2	3	4	2	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	2	4	3	4	3	5	2			
13	7	5	4	6	7	6	6	7	6	6	7	6	6	7	6	6	7	5	6	4	6	4	9	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	3	4	4	4	4	5	4	6	5	5	1
14	6	3	6	6	5	6	6	4	7	3	5	6	4	3	6	6	6	4	6	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	5	4	2	1	
15	6	6	3	6	7	6	6	7	7	7	4	7	7	3	4	7	6	5	3	6	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	5	5	5	5	6	3	4	2	
16	5	6	6	6	7	6	5	7	6	6	5	6	6	4	5	6	6	5	5	6	2	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	5	4	6	5	4	4		
17	6	5	6	6	5	3	6	6	6	5	6	6	5	4	5	5	4	5	4	6	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3		
18	6	4	5	6	5	6	5	7	6	3	5	5	6	6	6	5	7	2	6	4	6	1	4	3	4	3	4	2	5	3	2	3	4	4	3	1	3	4	3	2	4	3	2	4	3	2	3	4	1	4	4	3	1		
19	4	7	1	7	7	7	5	7	7	5	3	6	6	7	4	7	7	4	3	7	3	2	4	5	3	3	2	3	2	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	5	4	3	4	6	6	5	1	
20	5	6	6	6	5	6	4	7	6	5	5	6	6	4	5	6	2	5	3	6	4	3	5	2	3	5	4	3	1	3	3	4	1	2	5	3	3	2	4	3	5	1	4	5	5	4	2	4	2	3	3	4	4		
21	7	5	7	7	4	4	7	5	4	5	7	6	7	7	7	7	5	3	2	6	2	4	3	5	2	5	4	5	5	1	4	4	4	3	4	4	5	5	2	3	1	4	3	4	4	4	5	6	6	6	6	4	2		
22	5	6	6	6	5	7	6	6	6	7	6	5	6	7	6	6	5	3	6	6	5	4	3	2	5	4	4	5	5	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	1	4	1	4	4	4	4	4	6	4	5	5	6	1	
23	4	5	6	5	7	6	3	7	4	3	4	6	5	6	4	5	2	4	2	7	1	2	4	3	4	3	3	5	1	3	4	4	3	3	3	2	5	3	2	5	3	2	3	1	3	4	1	4	4	5	5	2	1		
24	6	4	5	5	5	4	4	4	5	6	3	5	5	6	3	4	5	5	3	6	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	5	2	3	3	4	3	6	4	4	4
25	7	4	2	7	6	3	3	7	4	7	1	7	7	4	1	7	6	7	6	7	1	1	1	1	3	3	1	5	3	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	1	4	1	1	1	3	1	5	1	4	2	5	2	6	1	
26	4	7	5	7	7	7	5	7	7	5	4	7	7	4	5	7	6	5	6	7	3	5	4	3	4	4	3	3	2	3	4	4	1	3	5	5	3	4	3	3	3	3	3	4	5	5	4	3	6	5	6	4	1	1	
27	7	6	7	7	7	6	2	7	7	6	3	7	6	7	5	7	2	7	1	7	3	4	2	4	2	4	4	5	4	1	4	4	4	3	4	3	3	4	1	3	2	4	3	4	4	3	4	5	5	4	3	6	3		
28	6	5	5	6	6	5	6	6	5	6	5	6	6	4	4	6	3	6	5	5	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	5	5	3	4	5	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	6	5	4	2		
29	6	7	3	6	6	7	5	7	6	6	2	6	5	7	6	6	6	6	2	6	4	2	4	5	4	4	2	4	2	2	3	4	5	5	5	5	2	3	2	3	3	4	4	4	4	2	2	3	4	3	5	4	4	2	
30	7	5	6	6	7	6	5	7	6	6	5	6	6	5	5	6	4	5	4	6	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	3	4	4	4	5	4	5	6	5	6	5	4	2	
31	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	5	6	7	3	4	4	3	4	3	3	4	2	2	4	3	3	4	4	4	4	2	2	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	5	5	4	2		
32	6	6	6	6	7	6	7	6	4	6	6	6	5	6	5	6	2	7	6	7	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3	3	3	4	4	5	3	5	4	6	4	2	3	
33	7	7	7	7	7	7	5	6	7	7	5	7	6	6	7	5	7	7	4	7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6
34	5	5	7	7	6	6	5	7	4	5	7	6	6	4	4	6	2	2	6	6	4	5	4	2	3	4	3	4	2	2	3	5	2	3	4	4	4	3	4	2	3	3	2	5	2	3	3	5	6	4	5	4	2	2	
35	4	6	7	6	7	6	5	7	5	6	4	6	6	5	5	7	2	2	2	5	4	4	3	2	3	4	5	3	2	4	4	5	2	3	2	4	3	4	4	4	4	2	3	4	5	4	3	1	1	5	1	1	1		
36	7	6	6	7	7																																																		

38	7	5	3	7	7	3	4	7	6	5	3	6	7	6	3	6	6	5	2	6	3	3	4	3	5	4	4	4	2	2	2	3	3	4	5	2	2	3	2	2	3	3	4	5	4	3	2	4	4	5	5	5	5				
39	2	5	6	6	7	6	7	7	7	6	6	6	5	6	4	6	4	6	6	7	2	2	1	2	2	4	4	1	1	1	3	2	1	2	3	4	1	1	1	2	2	1	2	4	5	4	1	2	2	5	5	2	1				
40	7	4	6	7	7	5	5	7	6	7	6	7	6	5	7	4	6	7	7	3	5	4	5	5	4	4	5	5	2	4	4	5	5	4	3	5	5	3	4	2	5	5	3	4	5	5	6	6	6	6	1						
41	7	6	6	5	5	4	5	5	6	6	5	6	5	5	5	4	5	5	6	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	5	2	2	3	2	5	4	2	3	4	5	3	4	5	4	5	4	5	3					
42	4	6	6	6	7	5	6	5	5	6	6	6	4	5	6	6	5	5	6	4	3	2	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	5	5	6	5	4	3				
43	7	6	7	7	7	7	5	6	6	6	4	7	6	6	5	7	6	4	4	7	4	3	2	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	2	3	4	4	5	4	4	5	4	6	5	2	1				
44	7	7	5	7	7	7	6	7	5	7	4	7	7	6	6	7	4	5	3	7	2	4	2	2	3	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	4	1	3	2	1	1
45	6	6	6	6	5	7	4	6	7	6	4	6	6	5	7	7	5	6	5	6	4	4	2	3	4	4	5	5	5	5	3	2	4	4	3	4	5	9	1	5	3	5	3	3	5	4	4	5	5	6	6	4	2				
46	7	5	7	6	7	5	6	6	7	6	5	6	5	4	6	6	7	3	3	6	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4				
47	7	5	6	6	7	7	6	7	5	4	4	6	6	7	5	6	7	6	6	7	4	5	5	2	5	5	5	4	5	1	2	5	2	3	5	4	4	5	2	5	4	1	3	5	5	2	5	6	6	6	6	3	1				
48	2	5	5	6	2	5	4	4	6	5	4	5	3	3	7	7	3	6	5	7	2	2	2	3	4	4	5	4	4	1	2	2	2	3	4	3	2	4	1	2	2	2	4	4	5	2	4	6	4	6	5	3	5				
49	7	4	2	6	6	4	4	6	6	5	5	6	5	6	5	5	5	6	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	9	3	3	3	4	5	2	3	3	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	2	2				
50	7	4	7	7	6	2	3	7	7	5	6	7	7	4	5	7	5	3	4	7	3	2	2	1	5	2	4	3	3	2	2	3	1	2	1	2	3	3	2	1	2	1	1	2	4	4	5	3	4	1	6	6	1	4			
51	7	7	6	7	4	7	5	6	7	7	7	7	7	7	5	7	6	6	7	7	3	5	3	2	3	4	3	5	4	3	5	4	2	4	5	2	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	6	6	3	3				
52	7	6	6	7	6	6	6	6	6	7	5	6	7	6	6	6	7	4	5	7	3	4	4	3	4	3	4	5	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	6	6	5	4				
53	7	7	5	7	7	7	6	7	3	7	3	7	7	6	5	7	7	4	3	7	4	3	4	4	4	5	4	5	2	3	3	4	2	4	5	2	4	5	3	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	6	6	4	1				
54	7	6	6	7	7	7	6	7	7	6	4	7	6	6	6	7	5	6	2	7	4	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	5	3	3	2	3	3	4	4	4	4	6	5	6	6	4	4				
55	7	6	4	7	7	6	7	7	7	7	6	6	6	6	6	7	6	7	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	1	5	4	5	1	4	5	3	2	4	3	3	4	2	3	5	5	4	4	6	6	6	2	1					
56	6	5	4	6	6	5	5	6	7	6	5	5	5	6	4	7	4	5	4	7	3	3	2	4	3	3	4	5	5	2	4	4	4	4	5	2	4	4	1	2	2	4	2	4	4	4	5	5	3	3	1						
57	6	7	6	7	5	7	4	7	5	7	4	7	5	6	6	7	1	5	4	5	3	2	1	1	3	2	4	4	1	1	2	2	1	3	1	4	4	2	1	2	1	1	3	2	4	4	2	2	1	6	4	3	1				
58	5	5	2	6	3	6	4	7	7	5	4	7	6	6	7	6	6	4	4	5	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	5	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3	6	4	5	1				
59	6	7	7	6	7	5	7	7	7	2	7	7	7	4	7	6	1	7	7	4	5	3	5	5	5	3	1	3	1	5	5	1	4	3	5	3	2	1	4	1	1	5	2	4	5	3	4	3	4	5	3	1					
60	7	3	7	5	7	4	5	6	5	7	6	7	5	2	4	7	6	7	7	2	5	1	5	1	4	5	5	5	5	1	2	5	1	3	5	2	1	5	1	3	4	1	4	5	5	5	3	6	6	6	1	6	1				
61	7	6	5	6	7	6	6	7	6	7	6	7	5	5	4	6	2	6	5	6	4	3	4	2	3	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	2	3	1				
62	5	5	6	7	7	5	4	7	7	6	6	7	6	5	7	7	7	4	6	6	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	5	4	3	4	5	5	4	3	6	6	6	3	4	1				
63	6	3	6	6	5	3	6	7	6	6	4	6	7	4	1	7	5	6	5	7	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	5	4	3	4	4	3	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	6	6	6	6	6					
64	7	7	6	7	7	7	5	6	7	6	6	7	4	6	6	7	3	6	6	7	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	5	1	5	2	3	1					
65	5	6	5	7	4	7	6	6	6	6	5	6	4	4	7	7	1	7	5	6	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	3	3	4	5	3	5	4	5	4	6	2				
66	7	5	3	6	6	5	4	6	6	6	5	6	6	6	3	5	7	6	3	7	5	3	4	4	4	3	5	2	2	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	2	3	6	5	5	5	2					
67	6	4	5	7	7	5	6	7	7	7	6	7	7	5	4	7	6	6	6	7	4	5	1	5	4	3	3	5	1	4	3	4	4	3	3	4	5	1	3	3	1	4	3	3	4	5	2	3	4	5	3	2	1				
68	7	4	7	7	7	6	6	7	7	6	7	7	7	6	4	7	7	4	5	7	3	3	3	5	4	3	4	5	2	4	3	4	5	4	2	4	4	3	2	4	4	5	4	3	4	3	2	4	4	6	6	4	1				
69	7	6	6	7	7	6	5	5	5	7	4	6	4	5	5	6	4	5	5	7	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	3	4	3	4	2	2	2	2	2	3	4	3	3	5	4	6	3	4	1				
70	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7	6	7	6	7	6	7	7	4	4	2	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	2	5	5	2	5	1	5	4	5	5	5	5	5	6	9	5	3					
71	6	3	1	6	3	4	5	6	4	6	4	6	6	6	1	5	1	4	5	4	2	4	4	4	3	3	2	3	5	1	4	3	4	2	3	3	4	5	2	4	3	4	3	3	-	4	4	5	5	4	4	5	1				
72	7	5	7	7	6	6	6	7	2	6	6	7	6	6	2	6	5	6	6	6	1	4	2	3	4	4	4	5	2	1	5	1	1	4	4	2	2	1	1	5	1	2	4	4	5	4	2	2	2	4	2	2	2				
73	6	6	6	7	7	6	5	6	7	6	4	7	6	6	6	7	6	4	6	6	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	4	5	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	6	6	6	6	5	4					
74	6	3	2	7	7	4	1	6	5	7	2	6	6	5	1	7	2	4	1	6	3	2	2	3	3	4	4	3	1	2	2	3	1	3	4	4	2	1	1	4	3	3	3	4	5	4	1	5	3	6	5	2	1				
75	6	4	3	6	5	5	4	6	5	6	6	5	3	4	5	5	3	5	3	4	4	4	4	4	9	3	4	3	4</																												

82	7	6	2	6	7	6	5	7	7	6	3	7	7	6	4	7	7	5	2	6	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	3	1
83	7	6	7	7	7	7	7	6	7	5	7	7	5	5	7	4	5	7	7	3	3	4	5	4	4	5	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	6	6	6	6	5	4				
84	6	5	1	6	6	7	2	7	6	6	2	6	4	5	3	6	7	6	2	7	1	2	4	4	4	4	3	4	4	2	2	3	4	3	4	4	3	5	2	5	4	4	3	5	3	2	5	4	4	6	6	6	5	2				
85	7	6	6	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	4	7	7	6	6	7	7	4	5	5	4	5	5	5	2	2	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	3					
86	7	6	6	7	7	5	7	7	7	7	7	6	6	3	7	7	4	7	5	5	4	3	1	3	4	4	4	1	1	3	4	1	3	3	4	3	1	2	3	2	2	2	4	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
87	7	4	6	7	7	4	5	7	7	6	5	7	6	6	5	7	2	6	4	6	4	4	3	4	4	5	4	4	3	5	5	3	4	4	5	4	4	3	2	4	3	4	4	5	4	4	3	5	4	4	2	3	5					
88	2	7	5	6	7	6	6	7	6	7	5	6	6	6	7	6	6	6	6	6	2	4	4	3	2	4	2	5	5	1	2	3	2	2	4	2	4	5	1	4	2	2	2	4	2	4	3	6	6	6	5	3	5					
89	7	5	6	6	7	6	4	7	7	6	7	6	6	6	6	7	3	7	5	7	1	2	1	1	2	4	4	4	3	2	4	4	1	3	3	4	4	4	2	4	2	1	1	4	4	3	2	5	2	6	3	2	2					
90	6	4	5	5	6	5	5	6	7	6	5	6	6	5	4	6	7	4	2	6	4	3	4	3	4	4	3	2	3	4	4	4	2	3	3	3	2	4	3	4	4	2	4	2	3	3	4	5	5	4	5	2						
91	6	6	5	6	5	6	4	5	7	5	5	5	6	5	4	6	4	5	4	6	2	3	2	2	2	4	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	4	2	3	3	4	2	2	1						
92	6	4	3	7	7	5	4	7	7	5	7	7	6	5	5	7	6	5	5	6	3	4	2	2	2	4	3	3	2	2	4	2	2	2	4	3	2	4	3	3	2	2	3	4	3	4	4	5	5	5	1	2	2					
93	6	5	5	7	6	7	5	7	6	5	6	7	5	5	3	7	4	6	6	6	4	4	3	4	4	4	9	5	4	3	3	4	4	3	3	2	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3	5	5	6	5	5	3					
94	6	6	6	7	7	7	6	7	6	7	6	7	4	6	5	7	6	7	7	4	3	5	3	3	3	4	5	1	5	5	5	3	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	3	5	9	5	4	6	3			
95	7	4	5	5	6	6	4	6	6	6	4	6	6	2	5	6	4	5	4	3	3	5	4	2	3	5	5	3	5	1	5	5	1	3	5	1	1	5	2	4	1	1	1	2	5	3	5	6	6	5	5	1						
96	7	6	6	7	7	5	5	7	6	6	5	7	7	6	3	7	6	5	6	6	4	4	2	3	4	4	4	1	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	2	6	6	2	2						
97	4	7	6	6	6	5	5	6	4	6	6	6	7	6	5	6	2	6	5	5	2	2	2	3	2	2	5	4	3	1	4	4	3	1	4	5	3	1	1	4	3	2	2	4	5	4	4	5	1	6	6	3	1					
98	7	6	7	6	7	5	7	7	7	6	6	7	7	5	5	6	6	6	4	6	4	4	5	4	4	5	5	4	1	3	5	2	3	4	5	4	3	5	5	9	4	3	5	5	5	2	3	5	5	6	6	6	1					
99	2	6	7	7	1	7	4	4	7	7	4	7	2	7	4	4	6	7	7	7	2	4	2	1	5	4	3	4	2	4	3	1	1	3	3	1	5	2	2	4	1	1	4	2	4	5	3	3	4	5	5	4	6					
100	7	6	4	4	4	6	3	3	3	5	3	3	3	6	3	5	5	5	4	6	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
101	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	5	5	5	6	5	5	4	5	6	4	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9				
102	7	6	6	6	5	7	7	6	7	7	7	7	6	6	4	7	7	4	5	6	4	4	5	2	4	5	4	4	5	4	5	5	2	4	5	4	2	5	4	4	4	2	4	5	4	3	4	6	5	6	5	4	5					
103	4	5	5	7	6	6	4	4	2	3	6	6	3	4	1	7	5	5	4	7	3	3	4	4	2	4	5	5	1	1	3	4	5	3	5	5	4	1	4	4	3	5	2	5	5	5	2	4	1	4	6	2	1					
104	7	5	6	7	7	4	6	7	7	5	4	7	6	6	6	7	6	6	4	7	5	4	4	5	5	5	2	5	1	4	4	4	5	4	3	2	4	3	5	4	5	5	5	3	2	5	2	4	2	2	2	4						
105	6	4	3	7	7	5	5	7	7	6	7	5	6	6	7	7	3	7	6	6	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	6	6	6	3			
106	5	6	5	5	4	6	5	6	4	6	5	5	5	6	6	6	5	6	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5		
107	2	7	7	7	5	7	7	7	7	7	4	7	5	6	7	7	1	6	5	6	5	2	4	4	5	5	4	4	2	4	3	4	3	4	5	5	5	2	4	2	4	3	5	4	5	5	3	5	1	5	2	6	5					
108	6	7	5	6	4	7	6	6	6	7	7	5	6	6	7	4	6	5	6	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	3	4	5	4	5	1	5	3			
109	7	4	6	7	7	6	6	7	7	7	6	6	6	7	7	2	5	7	3	3	4	4	4	4	4	5	3	3	3	5	4	4	4	2	2	4	3	2	5	3	-	4	5	2	4	5	2	6	5	5	2							
110	6	3	6	7	7	5	5	7	7	6	5	6	6	2	3	6	2	6	2	6	2	2	1	3	2	3	4	3	2	1	3	2	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2	2	3	4	4	2	4	1	3	3	2	1					
111	7	6	4	7	7	7	4	7	7	6	7	6	6	4	5	7	7	4	7	7	3	5	1	1	3	5	5	5	3	1	5	4	1	2	5	2	2	2	2	2	2	1	2	3	5	2	2	4	2	6	6	3	3					
112	7	4	2	7	7	5	6	7	3	4	7	7	5	7	2	7	5	5	7	7	4	2	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	3	5	6	5	6	5	6	2			
113	7	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	5	6	7	7	5	6	7	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	3	5	5	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	6	6	5	4					
114	5	3	7	6	7	4	6	7	7	5	7	6	5	3	6	7	6	4	6	5	4	4	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	5	4	3	4	5	5	4	5	6	5	6	5	2	5		
115	6	7	5	7	6	7	4	6	6	7	4	6	6	6	6	2	6	4	6	4	3	4	3	3	2	2	4	3	3	4	3	3	9	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	6	4	5	4	2	2			
116	6	5	4	7	5	5	4	7	6	7	4	7	6	7	3	7	4	6	2	7	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	4	4	3	5	3	3	2	3	4	4	5	5	4	6	6	5	5					
117	5	2	3	6	5	1	5	7	5	5	5	6	6	3	6	6	5	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	5	4	3	5	4	4	5	4	3	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4						
118	7	7	4	6	7	7	4	6	6	6	5	6	6	6	5	6	5	6	5	6	5	5	5	3	4	5	5	4	4	5	4	3	3	3	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	6	6	6	6	3					
11																																																										

126	6	4	5	6	7	5	6	6	7	7	4	7	6	6	5	6	4	5	3	6	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	5	4	4	5	5	1		
127	6	7	6	6	6	7	6	6	6	7	5	6	6	7	6	6	6	7	6	7	5	4	4	5	5	4	4	5	2	5	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	5	1	5	4	3	4	4	1	4	4	2	2	6	4		
128	5	4	6	6	5	4	3	5	5	6	3	6	6	4	2	6	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	3	4	2	6	5	3	1						
129	7	3	7	7	7	6	6	7	6	7	7	7	6	6	5	7	6	4	5	7	1	3	4	4	4	4	4	5	5	2	1	4	4	4	3	4	4	5	4	4	2	4	3	4	4	4	5	4	3	5	4	6	5	3	4	
130	6	6	7	7	6	6	6	7	6	7	7	7	5	6	6	6	3	6	6	6	2	3	3	2	4	5	5	5	3	3	3	4	2	5	5	5	4	4	3	2	2	2	4	5	5	5	4	6	6	4	5	4	1			
131	6	5	5	7	7	6	4	7	5	5	4	7	7	5	4	7	3	3	3	6	2	4	4	2	3	3	4	3	2	2	5	4	2	4	4	2	4	4	2	4	3	2	3	3	4	4	3	5	1	6	6	3	1			
132	5	6	7	7	6	2	6	7	7	5	6	7	7	3	6	7	7	3	6	5	5	5	4	4	4	4	3	5	3	4	5	4	2	4	5	5	3	1	3	4	4	3	4	5	5	5	3	1	1	5	4	2	4			
133	7	6	6	7	7	4	5	7	6	7	5	7	6	5	6	7	4	3	5	7	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	3	3	4	3	4	4	4	4	5	5	6	5	5	2			
134	6	6	3	7	6	6	4	6	4	4	4	5	6	6	6	7	1	4	2	6	1	2	1	4	3	2	3	3	5	1	2	3	4	2	4	4	4	4	4	1	2	2	3	2	3	4	5	4	6	4	5	5	3	1		
135	7	3	6	7	7	4	6	6	4	4	4	7	7	6	2	7	4	4	4	7	4	3	4	3	3	4	5	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	2	2	2	1	
136	6	5	6	6	7	5	6	6	7	4	5	6	6	5	6	6	6	6	6	4	6	3	5	3	3	3	4	4	5	3	1	4	3	2	3	1	4	4	1	2	4	4	3	3	4	4	4	4	6	5	6	6	5	1		
137	7	6	5	7	7	6	4	7	7	6	5	7	6	6	7	6	6	6	3	7	4	5	5	2	2	3	5	4	2	3	4	5	2	3	3	5	4	2	3	5	3	2	4	4	5	4	2	3	2	2	2	3	3			
138	7	4	6	7	7	4	3	7	5	4	6	7	6	5	6	7	4	4	6	7	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	6	6	6	6	4	5			
139	3	6	7	7	7	7	7	7	7	3	7	7	6	6	7	7	1	7	7	5	4	5	2	4	2	5	3	3	3	3	4	5	2	3	3	5	2	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	4	3	6	6	5	2			
140	6	5	6	7	7	6	6	6	5	5	6	6	6	5	7	7	3	5	5	6	3	3	3	2	4	2	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	4	5	5	6	4	5	2			
141	4	7	6	7	4	7	4	7	5	6	6	7	7	7	6	7	7	7	6	6	5	4	5	2	5	3	5	4	5	2	5	4	2	4	3	2	4	5	2	5	4	2	4	3	5	4	5	6	2	5	6	1	1			
142	7	5	7	6	7	5	6	5	6	7	5	7	6	6	4	6	7	5	4	7	3	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	3	5	3	4	3	2	3	4	4	3	5	5	5	6	5	5	4			
143	7	7	4	6	7	5	7	6	6	5	6	6	6	4	7	7	3	7	6	3	3	3	3	4	4	5	4	5	3	3	3	2	2	2	4	4	3	3	3	3	2	4	4	5	5	2	6	2	3	2	3	5				
144	2	7	2	5	5	7	2	5	5	6	6	6	6	6	4	5	3	5	3	7	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	6	5	5	1
145	7	6	7	7	3	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	5	4	4	5	5	4	4	5	5	3	5	4	5	3	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	6	5	6	6	3	1			
146	6	4	7	6	6	4	7	6	6	7	7	6	4	5	5	5	6	3	7	6	4	5	4	3	2	3	4	5	4	4	5	4	2	4	3	4	4	5	3	5	1	1	4	4	4	4	4	6	6	6	6	4	5			
147	7	6	7	7	7	5	7	7	7	7	6	7	6	3	7	7	6	6	5	7	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	6	6	4	3			
148	7	2	5	6	7	5	4	7	7	3	5	7	4	6	3	6	6	6	3	6	3	3	2	2	4	3	4	3	2	4	2	3	3	4	3	2	4	2	4	2	4	2	4	4	3	4	3	3	4	5	6	5	1	2		
149	7	6	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	7	5	7	7	7	5	6	7	4	5	4	4	3	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	3	5	5	5	6	6	6	4	2
150	5	4	6	5	5	4	7	6	6	3	6	6	3	4	7	6	4	1	7	4	3	3	4	4	3	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	6	6	6	5	5	1	
151	7	5	3	7	7	5	5	7	7	5	4	7	7	5	5	7	4	5	3	5	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	1			
152	6	6	7	7	7	4	6	7	7	7	3	7	7	5	6	7	7	7	5	7	1	5	1	5	4	5	5	4	5	2	5	5	5	2	5	4	3	5	2	5	1	5	2	5	5	5	5	6	6	6	6	4	1			
153	7	6	6	7	6	6	4	7	6	7	4	6	5	6	4	7	6	6	5	7	2	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	4	5	1	5	2	4	5	1	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	6	6	6	6	3		
154	3	4	4	5	5	7	5	6	5	4	3	5	6	6	4	6	4	5	3	6	3	3	2	5	4	3	4	4	3	3	4	3	4	5	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	3	5	3			
155	6	7	2	6	6	7	5	6	6	7	5	6	6	7	4	7	4	6	7	6	4	4	4	5	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	5	3	4	3	4	5	3	4	5	4	5	4	5	5	6	2			
156	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	6	7	7	4	5	7	7	4	4	4	3	3	5	5	5	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	5	5	5	4	5	5	6	5	5	5		
157	7	4	4	6	7	2	6	7	7	6	4	7	6	3	4	7	7	3	6	7	5	4	4	2	5	5	4	5	5	4	3	4	2	4	5	3	4	4	5	5	4	1	4	5	3	5	4	6	4	6	5	5	4			
158	6	5	5	6	6	5	3	6	6	7	6	7	6	3	4	7	4	7	6	6	3	3	4	3	4	3	4	4	2	2	3	3	2	3	3	4	4	2	2	2	4	3	2	4	4	4	2	4	2	2	2	3				
159	5	6	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	6	6	6	7	5	6	7	7	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	3	5	3	4	4	3	4	4	5	4	5	6	5	6	6	4	5			
160	7	4	7	7	5	3	7	7	7	7	7	7	5	6	4	4	7	5	4	5	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	2	4	2	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	3	1		
161	7	6	4	7	7	4	4	7	5	7	6	7	7	6	6	6	3	6	6	7	3	3	4	4	4	3	3	4	5	3	5	5	4	4	1	4	5	5	3	4	4	4	4	2	4	5	4	6	6	6	4	5	1			
162	7	6	7	7	6	6	5	7	7	7	5	7	7	6	7	7	2	6	6	7	3	4	2	4	4	3	4	5	4	2	4	4	4	2	5	5	5	2	4	2	4	5	2	5	4	3	6	6	6	5	4	2				
163	7	5	7	7	4	3	7	7</																																																

170	7	5	7	7	7	7	6	7	7	4	6	7	7	6	5	7	3	1	7	7	3	4	4	1	5	4	3	4	1	3	3	2	1	4	4	4	3	2	1	3	4	1	4	2	5	4	4	1	2	2	2	4	1			
171	6	6	2	7	7	6	6	7	6	7	5	7	7	6	6	7	6	6	5	7	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	6	5	6	5	5	4			
172	6	5	6	6	7	5	7	6	6	5	6	6	5	5	6	6	5	5	5	6	3	4	3	2	3	5	4	4	4	5	5	3	3	2	4	5	4	3	4	2	3	3	2	4	4	4	5	5	5	5	4	2				
173	6	6	6	7	7	7	6	7	6	7	6	7	5	5	6	7	5	4	6	7	5	5	3	5	4	3	4	5	3	4	4	4	5	3	2	3	5	4	2	4	3	5	3	2	4	5	4	5	6	6	4	1				
174	6	6	5	6	7	7	7	7	7	7	6	7	5	3	5	7	7	4	6	7	5	4	4	3	4	4	3	2	2	3	3	4	3	4	4	3	2	2	3	5	3	3	3	4	3	4	2	2	2	3	1	2	4			
175	2	7	6	2	2	6	3	7	1	5	2	5	5	6	7	7	5	4	6	6	1	1	3	1	3	1	2	1	1	1	5	2	1	2	1	1	3	3	1	3	1	1	2	1	2	5	2	4	1	6	5	6	1			
176	7	6	6	6	7	5	4	5	4	6	7	6	6	5	6	6	4	7	1	7	2	2	2	2	2	4	4	3	4	3	3	3	3	2	4	2	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	6	5	6	4	1	1				
177	5	6	7	6	7	6	7	7	7	6	3	6	4	4	2	7	3	6	6	6	3	2	4	5	4	2	4	5	3	2	3	2	5	4	2	3	4	3	2	4	4	5	4	2	4	5	3	4	2	6	5	3	4			
178	6	4	2	3	3	5	3	2	4	5	4	2	5	3	5	5	1	6	6	6	4	3	5	4	4	3	5	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	5	4	4	3	4	4	2	5	3	4	6	6	6	5	5	4			
179	7	6	7	6	7	6	6	5	7	6	5	7	4	6	6	6	6	7	6	7	3	4	4	1	3	4	4	5	3	3	4	3	1	4	4	4	5	4	3	4	3	1	3	4	4	5	4	4	5	6	5	3	4			
180	7	7	7	7	7	5	7	7	6	7	7	7	7	3	7	7	4	2	6	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	6	6	6	6	3	1	
181	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	7	7	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	2	4	3	5	2	3	5	5	5	3	3	6	4	5	5	4	1			
182	5	6	5	6	6	6	4	6	5	7	5	6	5	5	5	5	4	4	5	6	4	4	3	3	4	4	5	5	3	4	4	3	2	2	4	3	4	5	3	4	2	2	3	3	5	3	3	5	5	5	5	4	3			
183	5	6	6	7	6	7	6	7	7	7	7	6	6	5	6	7	3	6	6	6	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	3	5	3	3	4	3	4	4	4	5	4	6	4	2	4			
184	4	6	5	7	6	6	4	5	6	5	7	6	4	6	5	6	2	3	6	5	4	4	4	3	3	5	5	4	3	2	3	3	3	4	5	3	9	4	2	5	5	3	4	4	5	4	3	4	4	6	4	3	1			
185	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	5	6	1	3	9	2	3	3	3	5	5	3	2	2	2	3	3	2	4	5	3	3	3	2	4	2	3	3	4	3	4	2	6	6	3	3				
186	7	2	1	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	2	7	6	6	2	6	7	1	5	4	3	3	5	4	5	1	5	4	4	2	4	5	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	4	1	1	1	3	1
187	5	5	1	6	4	6	1	6	4	6	1	6	6	4	1	7	4	6	1	4	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
188	5	5	6	7	6	7	6	7	5	4	6	6	5	5	3	7	7	4	3	6	4	3	2	5	5	4	4	5	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	3	5	2	5	5	5	4	4	5	4	5	5	1	1	1			
189	6	6	4	6	7	7	5	6	5	5	4	7	7	4	4	6	2	3	3	7	2	3	2	2	4	5	4	4	3	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	5	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	6	5	4	2		
190	5	6	7	6	7	7	6	5	4	6	7	6	5	6	5	6	1	6	6	6	1	2	1	2	1	4	4	4	4	4	2	2	2	1	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	2	1	5	2	4	1			
191	7	5	6	6	7	5	4	6	6	5	4	6	4	4	4	6	2	5	4	5	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	3	5	5	4	3	2	1	3	4	5	4	5	6	6	6	6	4	1				
192	5	5	6	6	5	4	7	7	3	7	5	6	4	6	7	2	4	5	5	4	4	5	3	2	5	4	5	5	1	4	3	1	1	4	4	3	5	2	2	3	2	1	5	4	4	4	6	2	6	4	1	1				
193	6	7	6	7	6	7	3	6	7	5	6	7	4	5	6	7	7	4	6	5	1	5	4	2	5	5	4	4	5	2	5	3	2	3	5	5	3	5	4	5	4	3	5	4	5	4	4	5	5	6	6	5	5			
194	4	7	7	6	7	7	7	6	6	6	7	7	6	6	6	7	6	6	7	7	4	4	3	4	4	4	5	5	3	4	5	3	3	2	3	5	5	4	3	3	2	3	3	4	5	5	3	5	4	6	5	4	2			
195	6	2	3	6	6	4	3	6	6	4	2	6	6	4	2	6	5	4	3	6	3	3	4	5	3	3	4	3	4	3	2	2	4	2	3	2	3	4	4	4	2	5	3	3	4	4	3	4	2	5	4	3	1			
196	6	6	3	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	6	7	3	7	7	7	4	4	3	3	4	4	5	5	3	1	4	3	1	1	2	3	2	3	1	2	1	1	2	2	4	9	4	5	2	5	2	1	1				
197	3	6	4	6	6	5	5	6	6	5	6	6	4	4	5	6	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	3	6	5	4	4				
198	6	5	2	7	7	5	3	7	5	3	4	6	6	4	2	7	6	2	2	6	1	4	1	1	3	2	2	1	1	1	4	1	1	3	2	2	2	1	1	2	1	1	4	4	4	1	1	1	5	5	1	1	1			
199	6	7	4	7	7	7	7	4	7	7	7	4	6	3	7	3	7	4	7	1	1	1	1	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	5	4	2	2	4	1	3	3	5	1	6	6	6	6	2	1				
200	7	6	6	7	7	4	6	6	7	5	6	6	7	6	6	6	7	5	5	6	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	9	2			
201	6	6	4	6	5	6	4	5	7	7	6	6	6	6	6	6	5	6	5	7	2	1	2	4	2	4	2	4	2	3	1	3	2	2	4	2	2	1	2	1	4	2	2	4	2	4	2	5	6	3	4	1	4			
202	6	6	6	6	2	6	6	6	4	6	3	6	5	5	5	6	2	6	5	6	5	3	4	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	5	4	3	5	3	3	4	3	5	2	6	5	6	3				
203	6	3	4	5	6	4	4	6	6	5	3	5	6	5	4	6	5	4	3	6	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	6	6	5	6	4	1				
204	7	6	5	7	7	6	6	7	6	7	5	7	7	6	6	6	7	6	4	7	3	4	4	3	4	4	5	5	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	4	5	2	4	5	5	6	6	4	3		
205	6	3	6	7	7	6	4	6	7	5	5	7	6	4	3	6	3	4	4	6	4	5	4	3	4	4	5	3	1	2	3	4	4	3	5	4	4	2	3	5	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	2	1			
206	6	6	7	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	7	3	4	1	4	4	4	5	5	3	2	4	5	4	4	3	3	4	3	3	5	4	5	4	4	4	2	5	2	6	5	4	2				
207	7	4	6	7	7	4	5	7	6	6	4	7	7	4	4	7	5	5	4																																					

214	6	1	7	7	5	1	7	7	7	6	7	7	7	3	7	7	7	1	7	7	3	5	3	2	4	4	5	5	5	3	5	3	2	3	4	4	4	5	3	5	4	2	3	4	4	4	5	6	6	6	6	5	6	
215	5	5	3	1	6	6	4	7	7	7	5	6	7	4	7	6	7	7	7	7	4	2	2	4	5	3	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	5	2	4	5	5	6	6	6	5	
216	7	7	5	7	7	7	6	6	5	7	4	7	6	6	5	6	2	6	5	6	1	3	1	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	5	2	3	3	3	2	3	3	4	5	5	6	6	6	3	
217	6	6	4	7	7	6	6	6	6	7	6	6	4	6	5	7	6	4	7	7	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	5	5	2	5				
218	2	5	2	1	2	3	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2	2	4	4	4	3	4	5	5	5	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	6	6	4	5	
219	7	5	4	6	6	4	5	6	4	7	5	6	4	6	5	5	1	5	4	3	2	3	4	4	2	4	4	3	3	1	3	4	4	2	2	4	4	4	2	2	3	4	2	3	4	4	3	5	2	6	5	4	1	
220	7	5	5	6	7	6	6	6	7	6	5	6	6	4	6	6	4	6	6	7	4	4	3	4	4	5	4	5	3	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	6	5	5	1		
221	5	5	6	6	7	5	5	7	6	5	5	6	6	4	2	7	3	4	6	6	2	2	3	3	3	4	4	3	4	1	2	3	2	2	4	3	4	5	3	2	2	2	3	4	4	4	5	6	6	6	5	2		
222	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	4	5	7	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	2	4	3	3	5	4	3	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	4	6	5	2	1	
223	7	7	3	6	7	7	6	7	6	4	4	6	6	1	6	6	6	3	5	1	2	2	1	2	3	4	4	5	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	4	3	3	2	3	2	6	4	1	1
224	6	6	7	7	7	4	7	7	5	6	7	7	7	3	7	7	6	3	7	2	4	5	5	4	3	2	5	4	2	5	5	4	2	4	3	5	4	2	4	4	5	2	4	3	5	4	2	3	2	4	2	4	1	

Nummer	SA01_01	SA01_02	SA01_03	SA01_04	SA01_05	SA02_01	SA02_02	SA02_03	SA02_04	SA02_05	SA04_01	SA04_02	SA04_03	SA03_01	SA03_02	SA03_03	SA03_04	SA03_05	DD01	DD02	DD03	DD04	DD05	DD06	DD07	DD08
1	3	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	5	3	5	4	1	5	1	1989	8	2	5	1	3	1
2	2	1	4	3	2	2	5	1	1	1	1	2	5	1	2	4	1	5	1	1994	4	4	3	1		4
3	4	4	3	2	4	3	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	1	1	1981	8	2	7	7		4
4	3	2	4	4	4	2	4	4	3	4	3	2	4	4	5	4	1	1	2	1981	5	1	15	6	0	2
5	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	4	2	3	3	5	5	3	1	1	1975	8	1	19	17		3
6	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	2	1988	8	1	4	1	0	3
7	3	3	4	4	3	5	4	4	4	5	5	3	1	4	5	5	4	1	2	1987	8	9	5	0	0	2
8	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	1	5	1	1986	5	1	9	1		4
9	3	3	2	2	1	4	2	4	3	5	2	1	2	5	3	4	1	1	1	1987	3	1	6	4	0	3
10	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5	1	1	1979	8	2	14	11		4
11	4	4	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	3	5	5	1	5	1	1990	8	1	2	1		2
12	3	4	3	4	3	2	2	2	1	5	2	3	2	3	4	3	1	3	1	1989	5	1	7	2	0	2
13	2	2	2	2	2	3	3	4	5	4	3	3	3	3	4	3	1	2	1	1981	8	2	8	3		4
14	2	3	2	2	3	4	2	2	1	2	2	3	2	1	1	1	1	1	2	1989	2	1	6	5	9	2
15	2	2	1	4	2	3	2	4	3	4	2	3	2	5	5	5	5	1	2	1990	8	4	4	4	0	4
16	3	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	2	2	1	1981	8	1	14	10		4
17	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	4	2	1984	8	9	10	0	0	-9
18	5	3	4	5	4	2	4	3	1	4	3	3	4	2	3	3	1	1	2	1989	2	1	10	10		4
19	3	4	4	4	3	2	4	2	1	1	1	1	4	3	2	4	1	1	1	1980	8	2	10	1		4
20	3	3	4	5	3	3	2	5	4	5	3	4	2	3	5	4	1	2	2	1988	8	2	4	4		4
21	5	2	4	4	3	3	5	3	4	2	4	5	5	1	3	1	5	5	1	1989	7	9	2	0	0	2
22	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	2	3	5	4	5	1	1989	4	2	5	1		1
23	4	4	5	5	5	3	2	2	5	5	4	5	2	5	5	3	3	1	1	1988	4	1	10	3		4
24	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	1	1992	8	2	1	1		2
25	5	4	5	5	3	3	3	1	1	3	1	5	3	1	1	5	1	1	1	1987	1	2	7	1		1
26	3	1	4	3	3	2	3	3	4	2	3	2	3	4	3	4	1	1	1	1978	8	1	15	2	0	3

27	4	1	4	5	4	4	3	5	1	2	1	3	3	1	5	5	5	1	1	1986	8	2	9	1	3		
28	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	5	3	1	1	1991	8	1	3	2	0	4	
29	2	2	4	5	4	5	5	2	4	4	4	4	5	1	3	4	1	5	2	1991	4	4	5	2	0	2	
30	4	3	5	4	4	2	3	3	2	3	2	5	3	5	4	3	1	1	2	1989	8	1	1	1	0	4	
31	2	1	2	4	3	3	4	4	3	3	2	2	4	4	4	4	2	1	2	1976	8	1	17	17	100	4	
32	4	2	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	1	2	1974	4	1	17	15	205	4	
33	4	5	5	5	4	4	4	4	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	1	1987	8	1	6	2	0	2	
34	3	3	2	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	2	5	4	1	5	2	1987	2	1	12	8	20	3	
35	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	5	5	5	4	2	1986	8	1	5	3	4	
36	3	4	3	4	3	3	5	5	-9	5	5	1	5	5	5	5	2	1	1	1987	8	3	10	10	0	4	
37	4	2	2	2	2	3	4	5	5	5	5	5	4	2	3	3	1	3	1	1988	8	1	2	2	2	2	
38	4	3	4	4	4	2	2	2	1	2	2	2	2	4	1	4	1	4	1	1987	8	2	8	8	4	4	
39	2	2	1	2	2	4	4	4	4	1	1	4	3	4	4	3	4	2	1976	3	11	17	0	0	1		
40	5	3	3	3	3	1	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	3	1	1	1985	5	11	6	1	1	1	
41	3	2	4	3	4	4	3	4	5	5	3	4	3	3	5	5	5	1	1	1987	8	1	1	1	4	4	
42	4	2	4	4	4	4	5	4	3	5	4	5	5	5	3	5	4	5	2	1975	8	1	13	13	0	3	
43	5	4	5	5	5	3	4	2	2	2	2	4	4	4	5	2	3	1	1	1	1990	6	1	3	3	1	1
44	4	4	3	4	3	3	3	5	5	4	3	3	3	5	5	5	1	1	1	1993	5	1	1	1	0	3	
45	4	4	4	3	4	2	5	2	5	4	2	4	5	5	5	3	1	1	2	1983	8	4	12	0	0	1	
46	2	1	3	4	4	3	4	4	5	1	4	3	4	4	5	1	3	1	1	1985	7	1	9	7	2	2	
47	5	1	1	1	1	4	5	5	5	5	5	1	5	3	5	1	1	1	1	1987	2	1	12	2	2	1	
48	2	1	2	2	4	5	5	5	5	5	3	4	5	1	5	1	1	5	2	1980	8	1	10	1	0	4	
49	4	3	3	4	5	2	3	3	5	5	3	1	3	2	4	5	1	1	1	1982	8	1	5	3	0	4	
50	5	4	4	4	3	2	2	4	5	5	2	4	2	4	5	5	3	3	2	1984	5	1	8	7	0	2	
51	5	5	5	5	5	3	4	1	1	1	4	2	4	2	1	1	1	4	2	1988	4	4	8	1	1	1	
52	4	4	4	3	4	3	5	4	2	3	4	4	5	2	5	3	3	5	1	1988	8	7	3	0	-9	-9	
53	3	2	3	5	3	1	3	1	1	5	2	5	3	5	1	5	1	1	1	1990	5	1	5	4	4	4	
54	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	2	1	1987	8	2	3	2	4	4	
55	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3	3	4	2	5	4	5	1	1	2	1986	8	1	3	1	3	3	
56	3	4	3	4	4	4	2	4	4	5	3	3	2	3	4	5	1	1	1	1981	5	1	8	1	0	-9	
57	4	2	5	5	5	4	5	3	5	5	1	3	5	3	3	5	1	1	1	1981	8	1	16	6	4	4	
58	3	2	3	3	2	3	4	3	1	4	2	2	4	1	3	3	2	1	2	1986	5	1	9	7	2	2	
59	5	1	1	2	3	1	5	5	1	3	1	5	5	1	1	2	1	1	1	1988	8	2	5	5	0	2	
60	2	1	1	1	2	4	3	4	5	5	2	1	3	1	5	5	5	5	1	1984	8	2	7	5	0	4	
61	3	3	3	4	4	3	3	3	4	5	4	2	3	2	3	4	3	4	2	1991	8	2	4	1	4	4	
62	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	1	1981	8	9	15	-9	-9	-9	
63	5	4	4	5	5	4	1	4	1	5	2	1	1	1	2	5	1	5	1	1988	8	4	7	5	0	1	
64	5	4	5	5	5	4	3	4	1	4	3	3	3	2	4	5	2	2	2	1987	8	2	7	2	0	4	
65	3	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	2	2	1985	5	1	9	8	4	4	
66	4	4	5	5	5	2	3	3	4	3	3	4	3	5	3	4	1	1	1	1988	8	1	6	1	4	4	
67	5	5	5	5	5	3	4	4	1	3	4	1	4	4	5	1	1	5	1	1988	4	4	7	4	1	1	
68	5	5	5	5	5	3	4	3	1	4	3	2	4	1	3	4	1	5	1	1992	4	2	3	1	0	1	
69	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	5	3	5	2	1989	8	1	2	1	4	4	
70	4	3	5	5	5	3	5	5	5	1	5	4	5	1	5	5	5	5	1	1968	5	2	28	0	0	2	

71	2	2	4	4	4	4	2	5	4	3	2	2	2	1	5	5	1	2	1	1986	5	4	5	2	4
72	2	2	2	3	3	3	4	2	1	2	2	2	4	3	2	4	1	5	1	1993	8	4	5	5	1
73	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	3	5	5	1	1980	8	11	15	7	0
74	3	2	3	4	4	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	4	1	2	1	1993	4	4	3	3	0
75	2	2	2	2	2	3	3	3	-9	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1988	8	1	3	3	4	
76	1	1	4	5	5	3	2	4	1	2	2	2	2	1	4	5	1	1	2	1990	5	2	9	7	10
77	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	2	1	1984	8	1	6	3	3
78	4	3	3	4	4	3	3	4	2	2	3	3	3	4	5	5	1	1	1	1963	4	1	33	31	0
79	2	3	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1993	4	4	1	1	1
80	4	3	4	4	4	3	3	4	1	3	2	4	3	2	2	2	2	5	1	1990	8	7	10	0	0
81	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	2	1985	4	1	5	5	2
82	3	3	3	4	4	2	2	2	1	2	1	3	2	4	-9	4	1	2	1	1991	4	4	6	6	2
83	3	2	2	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3	5	3	3	2	2	1	1979	7	4	11	3	1
84	3	2	3	2	3	4	2	1	3	1	2	4	2	2	1	4	1	5	1	1987	8	4	8	3	0
85	3	3	4	5	4	2	3	4	5	4	4	2	3	2	4	4	2	5	1	1981	4	7	14		-9
86	4	5	5	5	3	2	5	4	1	2	4	2	5	1	1	3	1	5	2	1989	5	2	5	0	1
87	3	2	2	3	4	3	5	2	3	1	4	3	5	3	4	4	2	3	2	1992	8	11	4	2	0
88	3	2	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	1	1	1973	8	1	21	4	6
89	3	2	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	5	1	1	1980	5	3	15	9	2
90	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	2	5	4	4	5	2	1980	8	1	12	2	3
91	2	3	2	2	1	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	5	1	1989	5	1	6	2	2
92	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	1	2	1970	8	1	19	4	3
93	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	5	5	4	5	2	1977	7	1	14	14	6
94	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	2	5	5	3	5	1	1959	6	1	32	13	2
95	1	3	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	1	1	1989	8	1	4	1	0
96	4	4	4	5	5	3	4	2	3	2	3	4	4	3	5	3	1	1	1	1993	5	4	2	2	1
97	3	2	3	3	4	4	5	5	5	5	4	3	5	2	5	5	5	5	2	1985	8	1	9	4	0
98	5	4	5	5	5	2	4	5	5	4	4	2	4	3	5	3	5	4	1	1989	8	11	6	1	20
99	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	4	5	2	3	5	5	5	2	1990	8	11	2	1	0	
100	3	2	2	3	3	3	2	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	1	1985	8	4	5	0	-9
101	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	1	1991	8	1	4	2	0
102	4	2	4	5	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	4	5	1	1984	8	2	12	5	1
103	3	2	4	5	5	3	5	4	1	5	3	1	5	4	3	3	1	4	2	1987	8	4	12	7	6
104	4	3	3	5	3	2	2	4	5	5	3	2	2	5	3	3	3	3	1	1992	5	5	2		-9
105	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	1	5	4	5	4	2	1980	8	2	6		1
106	3	3	3	3	3	4	2	4	2	4	4	3	2	1	5	4	4	4	1	1967	5	11	10	0	0
107	5	5	3	5	5	4	4	4	3	5	4	5	4	2	4	5	1	4	1	1985	8	1	5	3	2
108	5	3	5	5	5	3	4	5	3	5	5	5	4	4	5	5	1	5	1	1985	8	1	5	4	4
109	3	3	4	4	4	4	5	4	5	-9	5	3	5	3	4	5	5	1	1	1957	5	2	38	25	1
110	2	2	3	4	2	5	3	4	5	5	2	2	3	2	4	1	1	5	2	1990	5	1	3	3	2
111	2	1	3	3	4	4	3	4	2	3	3	1	3	3	5	3	2	1	2	1974	8	1	20	1	3
112	2	1	2	5	4	2	4	2	1	4	1	1	4	1	1	1	1	5	1	1992	8	4	5	3	1
113	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	2	1	5	2	1958	2	10	28	1	10
114	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	3	2	5	2	1986	4	1	8	2	0

115	5	3	3	3	3	2	3	4	4	4	2	4	3	4	3	4	1	3	1	1989	8	1	4	4	0	3
116	4	4	4	5	5	4	2	5	5	5	3	3	2	2	5	5	3	2	1	1993	4	4	3	2	0	2
117	3	4	3	4	3	3	3	3	5	3	3	1	3	3	4	4	1	2	1	1986	8	2	8	7	0	2
118	3	4	4	4	4	3	4	3	5	5	5	4	3	3	5	5	3	1	1987	8	2	5	5	0	4	
119	4	5	5	5	5	2	2	2	1	3	2	4	2	5	5	1	1	1	1987	8	4	12	4	0	2	
120	3	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	1	1	1	1979	8	1	15	4	2	3	
121	2	2	3	2	3	2	4	3	5	3	2	2	4	4	3	4	2	1	2	1988	2	1	12	1	0	2
122	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	1	1	2	1946	2	1	50	10	24	2	
123	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	2	1972	8	1	30	8		3
124	1	2	3	4	3	2	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	2	1	1	1990	5	1	5	4	0	4
125	4	2	3	3	3	3	5	4	1	3	3	3	5	2	4	4	2	1	1	1957	8	1	39	35	18	4
126	4	4	5	5	5	2	4	3	5	5	3	5	4	5	4	5	1	1	2	1989	8	2	5	1		4
127	4	4	5	4	4	2	1	3	5	5	3	5	1	1	1	1	3	1	1	1989	8	1	3	2	4	3
128	2	2	2	2	2	4	3	5	3	5	1	1	3	3	5	4	3	1	1	1973	4	1	19	8	10	3
129	5	5	5	5	5	3	3	2	1	5	5	4	3	1	4	1	1	3	1	1989	8	2	8	1		2
130	4	4	4	5	5	3	5	2	1	2	5	4	5	4	2	1	1	5	2	1983	8	1	5	5		2
131	2	2	2	3	2	2	4	4	4	4	2	2	4	2	4	5	5	1	1	1988	5	1	4	2		-9
132	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	2	1	2	1990	2	1	5	5	5	3	
133	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	1	1	1990	8	1	4	2	0	3
134	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	2	1	1	1972	8	1	23	23		4
135	1	1	1	3	1	2	2	2	5	4	2	1	2	4	3	3	1	2	1	1990	4	2	7	4	0	2
136	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	1	5	1	1990	5	1	5	3		2
137	4	4	4	5	5	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	1	4	2	1999	1	9	0	0		-9	
138	4	3	4	4	4	5	5	3	2	3	2	5	5	3	5	1	3	5	1	1989	8	1	5	4	0	3
139	1	1	1	1	4	3	4	5	5	2	3	1	4	2	5	4	1	1	1	1988	8	1	7	1		1
140	4	2	4	4	3	3	4	4	5	5	3	4	4	2	5	5	2	1	1	1988	5	2	6	3	0	3
141	2	3	2	3	2	2	5	4	5	4	2	3	5	5	4	5	1	5	1	1989	5	2	9	2		2
142	3	3	2	5	5	4	4	4	5	2	5	4	4	1	5	3	5	2	1	1987	8	1	7	7	0	2
143	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	3	5	1	1985	5	1	9	5	0	2
144	2	2	2	3	2	2	4	4	5	5	3	3	4	1	5	5	5	5	2	1984	8	2	8	2	0	4
145	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	1987	8	11	9	1	0	1
146	3	3	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	2	5	2	1990	8	1	1	1	70	3
147	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	4	4	1	2	2	1991	8	1	4	4	100	4
148	1	2	2	3	1	3	2	4	4	4	1	3	2	4	3	3	1	5	1	1989	8	1	3	1	0	4
149	4	2	3	3	5	5	5	5	5	3	3	1	5	4	4	4	1	1	2	1988	8	1	4	2	4	1
150	2	2	2	3	3	5	5	5	5	5	3	4	5	2	5	4	2	4	2	1989	4	1	7	6	5	3
151	4	3	3	4	3	2	2	3	3	4	3	4	2	4	3	4	1	3	1	1988	8	1	5	0		2
152	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	2	5	1	1	5	1	1988	8	1	2	1	0	2
153	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	3	2	5	2	5	5	5	5	1	1988	8	4	5	0		1
154	2	4	3	4	2	4	4	4	5	3	3	2	4	2	4	5	3	5	2	1984	8	9	4			-9
155	3	3	4	4	5	3	4	5	4	5	4	3	4	1	5	5	4	5	2	1989	8	2	3	1	0	4
156	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	2	1985	8	1	8	0	6	3
157	2	3	2	4	3	3	4	5	3	4	3	2	4	3	5	5	1	1	1	1986	4	1	11	1		3
158	2	3	2	3	3	4	3	4	4	5	3	4	3	2	4	3	3	5	2	1969	8	1	24	24	2	4

159	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	2	5	2	1977	8	1	12	7	5	3
160	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	1	5	3	5	5	1	1989	5	11	7	2	0	1
161	5	5	5	3	5	2	2	2	4	3	4	3	2	4	2	5	1	1	1	1990	8	1	3	0	0	2
162	4	4	5	5	5	5	5	4	1	4	4	4	5	5	4	2	1	5	1	1988	8	2	2	1		2
163	3	3	3	4	4	3	5	4	3	3	3	2	5	3	3	2	3	4	1	1991	8	4	5			1
164	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	2	4	4	5	4	2	1989	5	11	13		2	1
165	5	3	4	4	5	2	4	3	5	5	4	3	4	5	3	1	1	1	1	1989	8	1	7	1	0	4
166	2	2	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	4	4	3	1	2	1	1	1950	5	1	45	25	3	3
167	3	3	3	4	4	3	4	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4	1	1	1988	5	1	3	0	0	3
168	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	1	2	1	3	4	1	1	1	1989	5	2	7	7	0	2
169	4	3	3	5	4	4	5	5	4	4	4	2	5	3	5	5	5	5	2	1980	4	1	17	3	2	2
170	4	2	3	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	3	4	2	1	1	2	1987	2	1	10	10	8	2
171	4	4	4	4	4	2	3	3	4	2	3	2	3	1	3	4	1	4	1	1989	4	2	6	0		2
172	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3	1	2	1958	2	9	33			4
173	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	3	5	3	2	3	2	1981	5	1	13	1	30	2
174	1	2	2	4	3	4	5	5	3	4	3	2	5	2	5	5	5	3	2	1987	5	11	9	9	1	1
175	1	2	3	4	4	4	3	4	3	1	1	1	3	5	3	3	3	1	2	1988	5	2	5	1	3	2
176	3	2	3	3	3	2	2	3	4	2	2	3	2	4	3	3	1	1	1	1988	8	1	1	1		4
177	5	3	3	5	5	4	3	4	1	5	1	3	3	1	5	2	1	1	2	1987	5	4	7	6	0	3
178	3	4	4	4	3	4	3	2	1	4	4	4	3	4	2	3	1	2	1	1989	8	9	5	0		-9
179	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1964	2	1	35	17	0	4
180	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	3	1	3	1	1991	4	1	6	1	0	4
181	3	3	3	3	3	1	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3	1	5	2	1966	3	11	33	11		-9
182	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	1	1988	8	9	10			-9
183	4	4	5	5	5	4	4	4	1	2	3	4	4	5	4	5	5	3	2	1990	8	1	4	1		4
184	4	2	4	5	4	4	5	5	5	5	3	2	5	1	5	5	2	1	2	1992	8	2	3	2	3	3
185	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	1	1954	2	1	30	5	0	1
186	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	1987	2	1	12	3		4
187	3	1	2	2	1	1	1	2	1	3	1	3	1	1	1	3	1	1	2	1967	1	6	40	5	0	4
188	4	3	4	5	4	4	4	5	2	5	3	2	4	4	5	3	1	1	1	1990	5	2	5	4	0	1
189	2	3	3	3	3	5	2	4	4	4	3	4	2	2	5	5	1	1	1	1959	2	1	37	10		4
190	2	3	4	5	4	2	2	4	5	5	2	4	2	5	4	3	1	2	2	1987	8	1	8	8	0	3
191	4	4	4	4	4	2	5	-9	5	5	3	4	5	3	5	3	2	1	1	1989	2	2	5	1		1
192	2	3	4	5	3	2	3	3	4	4	2	3	3	5	3	4	1	1	1	1985	8	1	11	8	0	1
193	1	1	3	2	2	5	5	5	5	5	3	2	5	1	5	5	5	2	2	1961	8	11	26	16	25	4
194	4	4	4	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	5	4	5	1	1	1	1966	4	1	23	23	124	4
195	1	1	2	1	1	2	2	4	4	4	2	2	2	3	4	1	1	1	1	1969	4	1	27	15	5	3
196	1	1	2	3	3	4	4	4	5	5	3	3	4	2	4	1	1	1	1	1965	5	1	32	5	0	2
197	4	2	4	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	1	1988	8	1	6	4		4	
198	4	3	3	2	4	2	2	2	4	2	3	3	2	5	2	5	1	1	1	1965	3	1	31	31		4
199	3	3	3	5	5	2	2	5	5	5	3	3	2	5	5	5	1	1	1	1963	4	2	33	30	0	4
200	2	2	3	3	3	1	2	2	1	2	2	4	2	3	2	4	1	1	2	1947	6	10	48			-9
201	3	4	5	5	4	5	5	2	5	5	3	4	5	5	2	1	4	5	2	1986	5	1	14	1		1
202	2	2	3	5	3	4	3	4	4	5	3	2	3	4	4	4	5	5	2	1986	8	1	6	6		3

203	4	4	5	5	5	2	3	3	4	3	3	5	3	4	5	4	1	1	1	1987	8	1	2	2	0	2
204	5	5	4	4	4	2	2	5	4	1	2	5	2	4	4	5	2	1	2	1979	8	1	10	2	0	2
205	1	1	3	3	3	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	2	1	5	1	1994	2	1	2	2	3	3
206	2	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	2	1986	8	1	5	1	1	1
207	2	1	2	3	2	1	2	1	1	2	1	1	2	4	1	2	1	4	1	1991	8	1	5	3	3	3
208	3	3	4	5	5	1	2	2	4	4	2	3	2	4	3	5	1	1	1	1965	3	1	32	32		4
209	3	3	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	2	3	4	4	3	1	1	1985	8	1	7	5		4
210	4	2	3	4	5	5	5	5	3	4	5	3	5	3	5	5	3	1	2	1984	8	1	7	1		2
211	5	3	5	4	5	3	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	1	1	1	1971	2	2	29	29		2
212	3	3	3	5	4	2	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	1	1	2	1978	2	1	20	1	5	3
213	4	3	4	4	3	2	2	4	5	4	4	3	2	4	5	5	1	1	1	1976	2	2	23	23	0	4
214	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	1	1970	8	11	35	20	7	1
215	1	1	1	1	1	3	4	4	2	5	4	3	4	5	5	5	4	5	2	1959	7	11	38	12	3	1
216	3	3	3	4	4	5	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	1	1	1988	8	1	7	6	0	4
217	3	2	1	-9	3	3	4	3	1	2	3	1	4	2	1	3	1	5	1	1985	4	9	5		0	-9
218	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	2	1988	8	1	1	1	4	2
219	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	1	2	2	1987	8	1	4	1	0	4
220	4	5	4	5	5	3	5	3	4	3	4	4	5	5	5	4	1	4	2	1987	5	1	7	7	4	1
221	4	3	3	3	3	2	3	4	5	5	4	3	3	5	5	5	1	3	1	1975	5	1	19	16	0	3
222	3	1	3	3	4	2	2	4	4	3	2	3	2	3	3	4	1	1	2	1964	2	1	35	35	0	2
223	4	2	3	4	3	3	2	4	3	2	2	3	2	3	3	4	1	1	1	1960	3	1	38	38		4
224	3	3	3	3	3	1	5	5	4	5	4	3	5	3	3	3	3	3	2	1990	8	11	6	1	2	1