

# **Evaluierung der aktuellen Selbstführungskompetenz bei erwerbstätigen Personen**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Simone Kleiber

1310683034

Begutachterin: Mag.<sup>a</sup> Christine Hoffmann

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.

20. Mai 2015

Unterschrift

## Zusammenfassung

Die hier vorliegende Arbeit behandelt das Thema der Selbstführung von erwerbstätigen Personen. Basierend auf einer wissenschaftlichen Literaturrecherche wird zunächst der Begriff beschrieben sowie verschiedene, wissenschaftliche Definitionen dazu angeführt und die wirtschaftliche Bedeutung dieses neuen Führungsansatzes diskutiert. Dabei wird auf die drei Basistheorien Selbstregulationstheorie, Sozial-kognitive Theorie und Selbstbestimmungstheorie eingegangen. Ebenso werden die vier Strategiedimensionen der Selbstführung durch den Verhaltensfokus, die natürliche Belohnungsstrategie, konstruktive Gedankenmusterstrategie sowie vitalitätsfokussierte Strategie beleuchtet. Anhand des siebenstufigen Prozessmodells wird die Weiterentwicklung von Selbstführung zu SuperLeadership aufgezeigt und eine Fragenliste zur Selbstreflexion angeboten. Desweiteren wird auf den Unterschied in den Merkmalen der Selbstführung zum Entrepreneurship hingewiesen. Anregungen für eine bessere Selbstführung durch eine moderne Personalentwicklung werden diskutiert. Das Thema Selbstführung soll sowohl bei den MitarbeiterInnen als auch in der Personalentwicklung zu mehr Sensibilisierung führen. Aufbauend auf dem Theorieteil wurde eine empirische Untersuchung in Form eines Fragebogens zur Klärung der aktuellen Selbstführungskompetenz bei erwerbstätigen Personen durchgeführt. Die dabei erhaltenen Ergebnisse werden im Diskussions- teil zusammengefasst.

Schlüsselbegriffe: Führung durch Selbstführung, effektive Selbstführung, Führung, verhaltensfokussierte Strategien, natürliche Belohnungsstrategie, konstruktive Gedankenmusterstrategie, vitalitätsfokussierte Strategie

## Abstract

This paper deals with the self-leadership of working people. Based on a scientific literature review, the concept is first described as well as various scientific definitions cited and the economic importance of this new management approach discussed. It deals with the three basic theories self-regulation theory, social-cognitive theory and self-determination theory. Furthermore, the four strategic dimensions of self-leadership, the behavior focus, the natural reward strategies, constructive thought patterns strategy and vitality focused strategy are highlighted. Based on the seven-step process model, the development of self-leadership to SuperLeadership is presented and a list of questions for self-reflection is offered. Further attention is drawn to the difference in the characteristics of self-leadership for Entrepreneurship. Suggestions for better self-leadership, provided by a modern human resources development, will be discussed. The subject of self-leadership should lead to more awareness in both the employees as well as in the human resources development. Based on the theory, an empirical study in the form of a questionnaire was conducted to clarify the current self-leadership skills of working people. The results obtained are summarized in the discussion section.

Keywords: SuperLeadership, effective Self-Leadership, Leadership, behavioral focus, natural reward focus, constructive thought focus, physical vitality focus

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Zielsetzung.....	2
1.2	Methodik und Aufbau der Arbeit .....	2
<b>2</b>	<b>Selbstführung/Self-Leadership/SuperLeadership</b> .....	<b>4</b>
2.1	Begriff und Definition .....	4
2.2	Die drei Grundtheorien der Selbstführung .....	9
2.2.1	Selbstregulationstheorie.....	9
2.2.2	Sozial-kognitive Theorie .....	10
2.2.3	Selbstbestimmungstheorie .....	10
2.3	Die vier Strategiedimensionen der Selbstführung .....	11
2.3.1	Selbstführung durch verhaltensfokussierte Strategie.....	12
2.3.2	Selbstführung durch natürliche Belohnungsstrategie.....	13
2.3.3	Selbstführung durch konstruktive Gedankenmusterstrategie.....	14
2.3.4	Selbstführung durch vitalitätsfokussierte Strategie .....	14
2.4	Siebenstufiger Prozess zum SuperLeadership .....	15
2.5	Effektiv im Privatleben, effektiv im Berufsleben .....	24
<b>3</b>	<b>Die Empirische Untersuchung</b> .....	<b>28</b>
3.1	Hypothesen .....	29
3.2	Instrument der quantitativen Forschung .....	30
3.2.1	Beschreibung der UntersuchungsteilnehmerInnen und Stichprobe ..	34
3.2.2	Durchführung der empirischen Untersuchung .....	36
<b>4</b>	<b>Ergebnisse und Hypothesenbewertung</b> .....	<b>37</b>
4.1	Hypothese 1 .....	43
4.2	Hypothese 2 .....	44
4.3	Hypothese 3 .....	46
4.4	Hypothese 4 .....	49
<b>5</b>	<b>Diskussion und Ausblick</b> .....	<b>50</b>

<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>55</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>59</b>
<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

„Nur wenige Menschen sehen ein, dass sie letztendlich nur eine einzige Person führen können und auch müssen. Diese Person sind sie selbst“ (Drucker, o.J. zitiert in Schuett, 2014, S. 21). Mit dieser Aussage beschreibt Drucker, ein US-amerikanischer Unternehmensberater, Managementtheoretiker und Publizist, das grundlegende Konzept der Selbstführung, nämlich, dass eine Person sich zuerst selbst führen können muss, bevor sie andere Individuen lenken kann.

Wenn sich Personen selbst führen wollen, müssen sie sich mit dem eigenen Selbst auseinandersetzen und sich als Persönlichkeit bewerten können. Individuen haben dabei abhängig von ihrer Persönlichkeit unterschiedliche Motive und Motivationen um ein (Arbeits-)Ziel zu erreichen. Dabei ist es wichtig, die Erwartungen und Ansprüche der Arbeitsstelle mit den eigenen Ziel- und Wertvorstellungen zu vereinbaren und proaktiv an der Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz handeln zu können.

Mithilfe einer intensiven Literaturrecherche soll hier der relativ neue Führungsansatz nach Charles C. Manz (1986, S. 585) erläutert und die verschiedenen Dimensionen sowie Strategien zur Selbstführungskompetenz aufgezeigt werden. Die zu Grunde liegende Literatur bezieht sich vorwiegend auf die Bereiche der Psychologie, der Arbeits- und Organisationsmethodik sowie der Statistik.

Gegenstand der empirischen Arbeit ist die Untersuchung der Selbstführungskompetenz im Berufsalltag von erwerbstätigen MitarbeiterInnen. Da sich die Wirtschaft immer schneller bewegt und sich die Technik noch schneller weiterentwickelt, ist es für die Praxis von Interesse in wie weit der Faktor Mensch mit der Geschwindigkeit mithalten kann. Die Führungsstrategien haben sich im Laufe der Zeit bis ins 21. Jahrhundert in eine Richtung entwickelt, wo erkennbar ist, dass Menschen als MitarbeiterInnen mehr an Selbstbestimmung gewonnen haben und Sinn sowie Erfüllung in der Arbeit als Selbstbestätigung finden wollen. Die Studie soll aufzeigen, in wie weit sich die befragten ProbandInnen bereits selbst führen und ob sich dies auf die Arbeitsmotivation und die Arbeits- und Lebenszufriedenheit auswirkt. Der Frage nach den Selbstführungskompetenzen als Basis zu besserer Selbstführung wird nachgegangen. Möglichkeiten von Selbst-Coaching als Weg zu mehr Selbstführung werden angeboten und gegenübergestellt.

Da der Führungsansatz von Manz (1986, S. 585) relativ neu ist, liegen, im Vergleich zu anderen Führungstheorien, noch nicht allzu viele empirische Studien zu diesem Thema vor. Daher werden in dieser Arbeit zu den vorhandenen Studien und Lehrbüchern auch Erkenntnisse einer Dissertation hinzugezogen. Mit der hier vorliegenden Masterarbeit sollen, im Sinne einer Querschnittstudie, die vorhandenen Ergebnisse aus vergangenen Jahren um aktuelle Daten ergänzt werden. Ebenso sollen bestehende Annahmen mit den neu aufgestellten Hypothesen überprüft und diskutiert werden.

Folglich lautet die Forschungsfrage daher: Korrelieren selbstführungsrelevante Persönlichkeitsmerkmale positiv mit den Items der Selbstführungskompetenz.

Ausgehend von einer einleitenden Begriffsbestimmung sowie verschiedener Definitionen zum Thema Selbstführung werden daraus folgend die verschiedenen Dimensionen sowie Werkzeuge der Selbstführung, im englischen Original auch als „SelfLeadership“ genannt, genauer dargestellt.

## **1.1 Zielsetzung**

Das Ziel dieser empirischen Arbeit ist es einerseits bereits bestehende Hypothesen mit den neu aufgestellten zu diskutieren und andererseits herauszufinden, ob es positive Korrelationen zwischen Eigenverantwortung, selbstständige Kontrolle eigener Arbeitstätigkeiten und individuelle Eigeninitiative mit der Arbeitsmotivation sowie der aktuellen Arbeits- und Lebenszufriedenheit gibt. Gibt es also einen Zusammenhang zwischen den selbstführungsrelevanten Persönlichkeitsmerkmalen und den Items der Selbstführungskompetenz.

## **1.2 Methodik und Aufbau der Arbeit**

Nach einer Einleitung in Kapitel 1, in welcher der Hintergrund zur Entstehung der vorliegenden Arbeit erklärt und einführende, grundlegende Informationen zum Führungsansatz gebracht werden, wird die Bildung der Forschungsfrage begründet und die Zielsetzung der empirischen Arbeit angeführt.

In Kapitel 2 werden die unterschiedlichen Verwendungen der Begriffe Selbstführung, Self-Leadership und SuperLeadership gegenübergestellt und verschiedene Definitionen angeboten. Wissenschaftlicher, theoretischer Hintergrund ist das kybernetische System als Basis für die geschichtliche Entwicklung der Selbstregulationstheorie, die Selbstbestimmungstheorie sowie die sozial-kognitive Theorie. Zur weiteren Vertiefung in die Selbstführungskompetenz werden die vier Dimensionen, die Verhaltensbezogene Strategie, die Natürliche Belohnungsstrategie, die Kognitive Strategie und die Physische Strategie mithilfe einer Grafik beschrieben und die sieben Faktoren, Zielsetzung, Willenssteuerung, Gefühlssteuerung, Motivationskontrolle, Umfeldgestaltung, Verhaltensanpassung und Vitalitätsmanagement dazu angeführt.

Das siebenstufige Prozessmodell zum SuperLeadership sowie Wege zu mehr Effektivität im Berufs- als auch im Privatleben runden die Selbstführung ab. Desweiteren werden Trainingsstrategien zu besserer Selbstführung anhand einer Fragenliste beleuchtet und Unterschiede zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen diskutiert. Ebenso wird die Selbstführung in Zusammenhang mit Entrepreneurship aufgezeigt.

Das Kapitel 3 beschreibt die Grundlagen der empirischen Studie mithilfe eines quantitativen Fragebogens und analysiert die Beschreibung der Ad-hoc Stichprobe und die UntersuchungsteilnehmerInnen. Ebenso werden die vier Hypothesen aus der aktuellen Literatur hergeleitet und die Datenauswertung dargeboten.

In Kapitel 4 werden mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS die Ergebnisse der Hypothesen untersucht und anhand der Datensätze diskutiert sowie durch Grafiken anschaulich dargestellt.

Die Diskussion der gewonnenen Erkenntnisse aus den Hypothesen und der Forschungsfrage sowie Interpretationsprobleme bei der Auswertung und ein Ausblick für zukünftige Studien beschließt mit Kapitel 5 die Masterarbeit.

Der komplette Fragebogen inklusive der Antwortvariablen zur empirischen Untersuchung „Evaluierung der aktuellen Selbstführungskompetenz bei erwerbstätigen Personen“ ist im Anhang zu finden. Ebenso werden im Anhand das Codebuch und die Rohdaten angeführt.

## **2 Selbstführung/Self-Leadership/SuperLeadership**

Selbstführung ist im Vergleich zu anderen Führungstheorien, ein relativ neuer Führungsansatz, der von Manz (1986, S. 585) erstmals im Academy of Management Review beschrieben und veröffentlicht wird. Das dahinterstehende Konzept von SuperLeadership, nämlich wo Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen zu effektiver Selbstführung lenken, war ursprünglich als Prozess beschrieben, um die Unterstützung, folglich das Commitment und den Einsatz der MitarbeiterInnen zu stärken und selbstführende Persönlichkeiten zu schaffen (Manz, 1986; Manz & Sims, 1991 zitiert in Neck & Houghton, 2006, S. 273). Dabei liegt es an den MitarbeiterInnen selbst, diese Verantwortung zu übernehmen und eigenverantwortlich zu agieren. Die Führungskräfte können lediglich unterstützend eingreifen. Das Topmanagement sowie die Personalabteilung stellen die dafür notwendigen Rahmenbedingungen zur Verfügung (Wunderer, 1999, S. 53).

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse sowie neue Forschungserkenntnisse dazu näher erläutert. Ausgehend von allgemeiner Führung werden die Begriffe Selbstführung beziehungsweise Self-Leadership sowie SuperLeadership gegenübergestellt und Erklärungen angeboten.

### **2.1 Begriff und Definition**

Bei einer aktuellen Google Suche finden sich zum Begriff Führung im März 2015 rund 46.800.000 Suchergebnisse, vergleichsweise waren es im Jahr 2009 etwa 26.900.000 (Kasper & Mayrhofer, 2009, S. 26). Eine Steigerung von 74 % lässt auf reges Interesse und Wissensbedarf nach Führung schließen. Der Begriff Selbstführung kann im Jahr 2015 mit lediglich 86.600 Suchergebnissen aufwarten. Es ist anzunehmen, dass sich die Anzahl der Beiträge ähnlich schnell erhöhen werden wie beim Suchbegriff Führung in den letzten Jahren.

Das Wort Führung kommt vom lateinischen Wort „ductus“ und wird als ein Prozess sozialer Beeinflussung beschrieben, bei dem eine Person eine andere Person dazu antreibt, ein gemeinsames Ziel zu erreichen (Kasper & Mayrhofer, 2009, S. 26). Führung ist demnach eine Erklärung für das Verhalten von Menschen und zeigt einen Zusammenhang zwischen einer Anordnung und einer Reaktion auf. Führung ist desweitere-

ren auch ein Spiegel der Zeit und wird selten wert- und ideologiefrei diskutiert. Jede Epoche hat ihre gültigen Führungstheorien und passt sich dem jeweiligen Zeitgeist an. Die Menschen und die Wissenschaft erkennen immer wieder neue Wege zu besseren oder effektiveren Führungsverhalten. Führung kann trotz ihrer Unsichtbarkeit beobachtet werden und wird manchmal aber erst dann bemerkt, wenn sie nicht vorhanden ist (Seliger, S. 15ff.).

Mit Führung im historischen Kontext wird ein (meist männlicher) Anführer häufig als heroische oder charismatische Persönlichkeit beschrieben, der seinen Untergebenen durch einen einfachen Befehl, seine Macht und Autorität beweist. Hingegen wird in moderneren Situationen eine gute Führungskraft als eine Person dargestellt, die andere zur Selbstführung lenken kann. Dies wird als SuperLeadership bezeichnet. Führung muss dabei in erster Linie von der Person von innen heraus kommen, also intrinsisch motiviert sein, ein innerer Drang oder ein Bedürfnis, welches nur darauf gewartet hat, tätig zu werden (Manz & Sims, 1991, S. 21). Der Wortteil Super in SuperLeadership soll dabei aber nicht andeuten, dass Führungskräfte über übernatürliche Begabungen in der Führung ihrer MitarbeiterInnen verfügen, denn der Fokus liegt nicht auf den Führungskräften, sondern vielmehr auf der Entwicklung ihrer MitarbeiterInnen zu mehr Selbstführung. Mit dem Wort Super ist demnach das Zusammenspiel und das Ausschöpfen der Auswirkungen aller beteiligten Organisationsmitglieder gemeint (Furtner & Baldegger, 2013, S. 195). Durch SuperLeadership werden Selbstführer entwickelt, die als MitarbeiterInnen zu wichtigen Stützen im Unternehmen werden und das System einer Organisation aufrecht erhalten können (Manz & Sims, 1995, S. 183).

Der Begriff SuperLeadership wurde von Müller (2005, S. 325) aus dem Englischen mit Führung durch Selbstführung übersetzt. Als Basis für eine funktionierende Führung durch Selbstführung nennt er sowohl eine flächendeckende Macht- und Verantwortungszuteilung als auch die dadurch implizite Aufforderung an alle MitarbeiterInnen selbst initiativ zu werden und sich damit selbstständig zu führen, denn Führung durch Selbstführung beginnt in der Person. Als ein Merkmal der Selbstführung nennt er dabei desweiteren die jeweilige starke und persönliche Identifizierung mit den Arbeitsaufgaben, wo sich Führungskräfte auch über hinderliche Regeln oder ineffektive Arbeitsprozesse hinwegsetzen können. Führung durch Selbstführung wird in einem Arbeitsumfeld gefördert, wo MitarbeiterInnen Gestaltungsmöglichkeiten einbringen können und dabei Eigeninitiative zeigen sowie Verantwortung übernehmen können. Unternehmensleitli-

nien und definierte Verantwortungsbereiche sowie die Schwerpunkte in der Personalweiterbildung und die individuelle Leistungsbeurteilung geben eine erste Einsicht zum aktuell gelebten Status des Selbstführungsklimas im Unternehmen.

Butzmann (2011, S. 91) definiert die Hauptmerkmale von Führung durch Selbstführung als selbstführungskompetente MitarbeiterInnen, die selbstständig, eigenverantwortlich sowie eigeninitiativ und intrinsisch motiviert agieren. Sprenger (2007, S. 37) bezeichnet die Selbstverantwortung als freiwillige Bereitschaft, von sich aus und ohne Reglementierung Zuständigkeiten wahrzunehmen und unterstreicht dabei die Notwendigkeit, dass bei flachen Hierarchien und damit verbunden wenigen Führungskräften, ein selbstverantwortliches Handeln immer wichtiger wird. Wunderer (1999, S. 91) unterscheidet dabei zwischen verantwortlichem und eigenverantwortlichem Handeln. Während das verantwortliche Handeln als vorgegebene Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber zu verstehen ist, bezieht sich eigenverantwortliches Handeln unmittelbar auf die Person selbst und dessen Wertevorstellung. Als Voraussetzung zu besserer Selbstführung streicht Müller (2006, S. 9) die innere Transparenz hervor, also die Selbstbeobachtung der Person. Dabei kann zwischen Beobachtung erster Ordnung und Beobachtung zweiter Ordnung unterschieden werden. Beobachtung erster Ordnung findet statt, wenn eine Person das Geschehen in ihrer Umgebung beobachtet und wahrnimmt. In dieser Beobachtungsperspektive blickt die Person nicht auf sich selbst. Beobachtet sich eine Person hingegen selbst, dann kann sie auch beurteilen, wie sie beobachtet. Dieser Blickwinkel ist die Beobachtung zweiter Ordnung. Demnach ist die Selbstreflexion eine Beobachtung zweiter Ordnung (Seliger, 2013, S. 134).

Sich Fragen über das eigene Selbst zu stellen, ist ein Weg der Selbstreflexion und kann dabei helfen, das Selbstbild im Privat- wie auch im Berufsleben besser zu verstehen. Dabei können verschiedene Frageformen nach der Wichtigkeit im Leben oder Freude im Arbeitsleben sowie nach persönlichen Zielen und Erwartungen unterstützend wirken, um Antworten für weitere Entscheidungen zu bekommen. Zusätzlich ist es auch von Vorteil, die eigenen Triggerpunkte herauszufinden, also Situationen auf die sowohl positiv als auch negativ stark reagiert wird und an denen es zu arbeiten gilt, indem sie verstärkt oder vermieden werden. Ein weiterer Punkt ist die Erwartungshaltung anderer Personen wie zum Beispiel im Privatbereich die Familie und Freundeskreis und im Berufsleben die KollegInnen und Führungskräfte. Indem sich etwa MitarbeiterInnen die richtigen Fragen stellen, nämlich ob sie die gleichen Visionen wie das

Unternehmen verfolgen in dem sie arbeiten, kann herausgefunden werden, ob deren gemeinsame Vorstellungen kompatibel sind oder ob eine berufliche Veränderung ziel-führender wäre. Gleichzeitig ist die Selbstwahrnehmung auch ein Weg aus der Opferhaltung, da das eigene Handeln und deren Auswirkungen in verschiedenen Situationen erkannt und als Eigenverantwortung begriffen werden kann (Seliger, 2013, S. 138f.).

Die Entfaltung der Selbstwahrnehmung ist für die Selbstführung entscheidend. Eine gute Eigenwahrnehmung ist eine notwendige Grundlage dafür, weniger von den üblichen und automatischen Reaktionen getrieben zu werden und sich besser lenken zu können, sich damit folglich also geistesgegenwärtiger zu verhalten (Dietz & Dietz, 2011, S. 24).

Nach Bensmann (2013, S. 17) umfasst Selbstführung die Einstellungen und Methoden zur zielgerichteten Führung der eigenen Person. Selbstführung basiert hauptsächlich auf der eigenen Selbsterkenntnis, der eigenen Selbstverantwortung sowie der eigenen Selbststeuerung.

Selbstführung sollte dabei jedoch nicht als vollständiger Ersatz für externe Führung verstanden werden. Die Aufgaben in der Führungsrolle von Vorgesetzten können sich ändern, aber externe Unterstützung und Hilfe können weiterhin notwendig sein (Stewart, Courtright & Manz, 2011, S. 213).

Selbstführung ist vom amerikanischen Self-Leadership übersetzt und bezieht sich nicht auf die Führung Anderer, sondern ist ein sich selbst beeinflussender Prozess, durch den Personen die notwendige Richtung und Motivation erlangen, um Leistung zu erbringen. Selbstführung kann mit einem kontinuierlichen, sich steigernden und selbstbeeinflussenden, kybernetischen System verglichen werden. Die Selbstführungsstrategien werden üblicherweise in die drei Kategorien Verhaltensfokussierte Strategie, Natürliche Belohnungsstrategie und Konstruktive Gedankenmusterstrategie eingeteilt (Neck & Houghton, 2006, S. 271).

Indem Personen diese verschiedenen Strategien kennen und an sich anwenden, und damit die psychischen Selbstprozesse beeinflussen, kann die eigene Selbstführungs-kompetenz gesteigert und auf diese Weise das Denken und Handeln bei allen Aktivitä-

ten verbessert werden. Durch eine verbesserte Selbstführung wird die Selbstentwicklung gefördert. Personen können sich mit Anstrengungen besser auseinandersetzen, die mit einem Wunsch nach Veränderungen, wie zum Beispiel mit dem Rauchen aufzuhören, zusammenhängen. Psychische Handlungsschwellen werden mit Hilfe von höherer Selbstführungskompetenz gesenkt und Personen können erfolgreicher mit inneren Hemmungen als auch mit äußeren Widerständen umgehen. Desweiteren trägt die Selbstführung dazu bei, verborgene Talente zu entdecken und die eigenen Fähigkeiten noch besser zu nutzen. Dadurch können sich neue berufliche als auch private Perspektiven eröffnen, was wiederum die äußere Wirksamkeit stärkt. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Selbstführung ein Prozess ist, der mittels Zielvorstellung aufrecht erhalten wird, jedoch durch objektive Umweltbedingungen und die eigenen habituellen Einstellungen gelenkt wird (Müller, 2004, S. 31).

Selbstführung und Selbstmanagement werden in der Literatur oft synonym verwendet. Manz (1986 zitiert in Furtner & Baldegger, 2013, S. 61f.) grenzt Selbstmanagement jedoch insofern ab, als dass sich Selbstführung viel mehr auf die Selbstbeeinflussung und die innere Motivation sowie die Selbstkontrolle der Person bezieht. Dabei benennt er drei mögliche Dimensionen der Selbstbeeinflussung, nämlich die Selbstregulation, das Selbstmanagement und Self-Leadership. Die Selbstregulation kann als innerer Kontrollprozess beschrieben werden, wo kontinuierlich und unbewusst das zu erreichende Ziel mit dem augenblicklichen Zustand verglichen und auf eine Diskrepanzreduktion hingearbeitet wird. Dieser Soll-Ist Vergleich geschieht meist automatisiert und unbewusst. Selbstmanagement fokussiert auf Strategien, die das Ändern des eigenen Verhaltens beinhalten, um an ein vorgegebenes Ziel zu kommen, also was zu tun wäre, um den Ist-Zustand zu erreichen. Die Selbstbeeinflussung ist bei Self-Leadership stärker vorhanden als bei der Selbstregulation und dem Selbstmanagement, da sie sich sowohl der verhaltensfokussierten Strategien, der natürlichen Belohnungsstrategien als auch der konstruktiven Gedankenmusterstrategien bedient. Der Fokus ist auf das „Was“, das „Warum“ und das „Wie“ ausgerichtet. Hingegen liegt der Schwerpunkt beim Selbstmanagement stärker auf den extrinsischen Anreizen zur Zielerreichung.

Die folgenden drei Basistheorien werden von Neck und Houghton (2006, S. 285) als Grundlage der menschlichen Motivation und Selbstregulation beschrieben.

## **2.2 Die drei Grundtheorien der Selbstführung**

Wie bei der Begriffserklärung in Kapitel 2.1 bereits angeführt, kann Selbstführung mit einem sich selbst beeinflussenden, kybernetischen System verglichen werden. Als Erklärung für ein kybernetisches System kann ein Thermostat als Beispiel herangezogen werden. Ein Thermostat vergleicht den aktuellen Istwert des Thermometers mit dem erwünschten Sollwert und wird automatisch aktiv sowie eine Abweichung, eine sogenannte Diskrepanz, festgestellt wird. Bei Erreichung des Sollzustandes, nämlich der gewünschten Temperatur, deaktiviert sich das Thermostat und bleibt im entspannten Ruhemodus, bis es wiederum zu einer Abweichung kommt und sich folglich erneut aktiviert (Neck & Houghton, 2006, S. 276).

### **2.2.1 Selbstregulationstheorie**

Ähnlich einem Thermostat beschreibt Carver (1979, S. 1251) in seinem kybernetischen System des Selbstregulationsprozesses das verhaltensgesteuerte Handeln. Personen, deren Aufmerksamkeit im Zuge der Selbstbeobachtung auf einen gewissen Stimulus gelenkt wird, analysieren und kategorisieren diesen anhand von ihren Erfahrungsschemata und reagieren folglich darauf. Dabei wird im Zuge der Selbstbeobachtung der Ist- mit dem Sollzustand mittels Feedback und einer negativen Rückkopplungsschleife immer wieder verglichen und so lange angepasst, bis das gewünschte Ziel erreicht ist. Es wird demnach eine Reduktion der Diskrepanz angestrebt um einen entspannten Zustand wieder herzustellen. Je öfter eine Person positive Erfahrungen mit einer bestimmten Verhaltensweise gemacht hat, desto geübter ist sie darin und desto rascher und automatisierter erfolgt die Reaktion. Negative Erfahrungen werden hingegen verworfen. Die Selbstbeobachtung und die Selbstzielsetzung als Teile der Selbstregulation sind Basis für verhaltensfokussierte Strategien.

Carver und Scheier (1998, S. 322f.) halten in einer späteren Überarbeitung fest, dass die Rückkopplungsschleife nicht ausschließlich auf einer Hierarchieebene und nur auf ein einziges Endziel gerichtet sein muss, sondern dass es gleichzeitig auch Zwischenziele in mehreren Schritten geben kann. Damit erfolgt der Prozess der Zielerreichung sowohl als Top-Down als auch als Bottom-Up Handlung. Das bedeutet, die Person hat zwar das Endziel als oberste Prämisse immer vor Augen, erreicht es aber durch kleine Zwischenschritte von unten. Bei Problemen am Weg zur Zielerreichung werden Personen mit zuversichtlicher und optimistischer Erwartungshaltung bessere Chancen zuge-

rechnet, als Personen die mit einer negativen Einstellung herangehen. Dies kann so interpretiert werden, dass ein gewisser Zweckoptimismus bei Handlungen demnach äußerst förderlich ist.

### **2.2.2 Sozial-kognitive Theorie**

Bandura (1986 zitiert in Furtner & Baldegger, 2013, S. 81) liefert mit der sozial-kognitiven Theorie einen der wichtigsten Ansätze zur menschlichen Motivation. Die immense Bedeutung von selbstbeeinflussenden Prozessen charakterisiert er als menschliches Verhalten, welches weitgehend durch die anhaltende Ausübung von Selbstbeeinflussung angeregt und gesteuert wird (Bandura, 1991, S. 248). Die sozial-kognitive Theorie setzt sich aus den drei Unterfaktoren Selbstbeobachtung, Selbstbeurteilungsprozess und Selbstreaktion zusammen. Wie schon bei der Selbstregulationstheorie kommt auch in der sozial-kognitiven Theorie der Selbstbeobachtung und der Selbstzielsetzung ein hoher Stellenwert zu. Im Gegensatz zur Selbstregulationstheorie, wo die Selbstreflexion unbewusst geschieht, wird die Selbstbeobachtung bei der sozial-kognitiven Theorie aber bewusst wahrgenommen und hat daher eine maßgebliche Bedeutung. Bei Self-Leadership wird die Selbstbeobachtung bewusst eingesetzt.

Zimmerman und Schunk (2003, S. 448) beschreiben die sozial-kognitive Theorie als eine der wenigen großen Theorien, die auch zu Beginn des 21. Jahrhunderts weiterhin wachsen wird.

### **2.2.3 Selbstbestimmungstheorie**

Als dritte zentrale Basistheorie von Self-Leadership kann die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1987, S. 1024) genannt werden, in der die intrinsische Motivation als Grundlage für die wahrgenommene Autonomie und dem Wunsch nach Verhaltenskontrolle erklärt wird. Intrinsisch, also von sich selbst aus oder von innen heraus motiviert, bedeutet, dass eine Aktivität um ihrer selbst Willen gerne ausgeführt wird und keine zusätzliche, externe Belohnung wie zum Beispiel eine Prämienzahlung oder eine Auszeichnung als Statussymbol notwendig ist. Der Fokus liegt dabei nicht auf der Aufgabe, sondern auf der Person selbst. Der Ursprung und der Antrieb zu intrinsisch motiviertem Verhalten liegen folglich in der Person selbst. Dabei spielen die Selbstbestimmung und das Erleben von Kompetenzgefühlen eine zentrale Rolle. Je mehr sich eine

Person selbstverwirklichen und die eigene Kompetenz erleben möchte, desto eher wird sie intrinsisch motiviert sein.

Aufbauend auf der Theorie der Selbstführung werden im nächsten Kapitel die verschiedenen Strategien vorgestellt, die die Selbstführung beeinflussen.

### 2.3 Die vier Strategiedimensionen der Selbstführung

Die Verhaltensstrategien zu professioneller Selbstführung lassen sich nach Manz (1986; 1992a&b zitiert in Prussia, Anderson & Manz, 1998, S. 524) ursprünglich in die drei Dimensionen, Verhaltensfokussierte Strategie, Natürliche Belohnungsstrategie und Konstruktive Gedankenmusterstrategie einordnen. Die Verwendung von Selbstführungsstrategien ermöglicht eine Wahrnehmung der Kontrolle und Verantwortung, die sich positiv auf Leistungsergebnisse auswirkt.

In einer Studie mit 163 StudentInnen untersuchten Müller, Georgianna und Roux (2010, S. 389) die Erweiterung eines Ansatzes zur strategischen Selbstführung um die Dimension der körperlichen Vitalität, Fitness und Wohlbefinden. Anhand einer Faktorenanalyse konnte gezeigt werden, dass die Vitalität eine unabhängige Dimension der Selbstführung darstellt. Dementsprechend wird diese vierte Strategiedimension in die folgende Übersicht aufgenommen.

**Abbildung 1: Strategiedimensionen der Selbstführung**



Quelle: Eigene Darstellung nach Müller (2012, S. 5)

Diese vier Dimensionen der Selbstführung stehen in einem Wechselspiel zueinander und sind nicht als in sich abgeschlossene Bereiche zu verstehen, da die Effekte des Handelns, der Gefühle, des Denkens und des physisches Befindens in vielerlei Art aufeinander wirken (Müller, 2012, S. 6).

Es folgen in den nächsten Unterkapiteln die Vertiefungen zu diesen vier Selbstführungsstrategien.

### **2.3.1 Selbstführung durch verhaltensfokussierte Strategie**

Die verhaltensfokussierte Strategie bezieht sich auf die Verhaltensweise einer Person selbst. Das Verständnis der Selbsterkenntnis und des ICH-Bewusstseins sollen geschärft werden. Der Fokus liegt dabei auf der Selbsteinschätzung, Selbstbelohnung und Selbstdisziplin. Nach der Identifizierung spezifischer Verhaltensweisen können diese verstärkt oder abgeändert werden. Die Durchführung einer Selbstanalyse hilft, um langfristige Ziele zu identifizieren und durchzuführen. Die Selbstbelohnung wirkt unterstützend um Ziele zu erreichen. Selbstbelohnung kann dabei so einfach sein, wie sich selbst bei Erfolg im Geiste zu gratulieren oder sich mit einem exklusiven Urlaub zu belohnen. Die Selbstbestrafung in Form von Eigenkritik oder Schuldgefühlen soll hingegen reduziert werden, da dies auch kontraproduktiv sein kann. Es ist besser, das gewünschte Verhalten zu üben und mittels Selbstdisziplin einzuhalten. Erinnerungshinweise wie zum Beispiel kleine bunte Haftnotizen, ein Motivationsposter am Schreibtisch oder auch Slogans am Bildschirmschoner können dabei unterstützend wirken (Manz, 1992b zitiert in Prussia, Anderson & Manz, 1998, S. 524).

Neck & Houghton (2006, S. 272) fassen die verhaltensfokussierte Selbstführungsstrategie so zusammen, dass diese Strategie dabei hilft, positive, wünschenswerte Verhaltensweisen, die zu erfolgreichen Ergebnissen führen, zu fördern und die negativen, unerwünschten Verhaltensweisen, die nicht zu erfolgreichen Ergebnissen führen, zu unterdrücken.

Müller (2012, S. 5) beschreibt die verhaltensbezogene Selbstführung als Fähigkeit, Änderungen des Verhaltens erfolgreich umsetzen zu können und nennt als passende Strategie die Umfeldgestaltung und Verhaltensanpassung. Da ein Einfluss auf die Um-

feldgestaltung im Arbeitsleben eher selten möglich ist, können psychische Strategien angewandt werden, indem negative Erlebnisse neu interpretiert und mit mehr positiven Attributen versehen werden (Müller, 2004, S. 34).

### **2.3.2 Selbstführung durch natürliche Belohnungsstrategie**

Bei der natürlichen Belohnungsstrategie bezieht die Person ihre Belohnung aus der erfolgreichen Erledigung der Aufgabe selbst. Dazu gehört das Engagement des Individuums, die Sinnhaftigkeit und die Freude an der Arbeit selbst. Daher werden eher jene Aufgaben gesucht, die als angenehm und erfreulich erscheinen. Mittels der natürlichen Belohnungsstrategie können Personen durch ihr Verhalten auf die Aufgabenleistung wirken und sich dadurch intrinsisch motivieren (Manz, 1992b zitiert in Prussia, Anderson & Manz, 1998, S. 524).

Neck & Houghton (2006, S. 272) führen zwei grundlegende Formen innerhalb der natürlichen Belohnungsstrategie an. Auf der einen Seite kann die Aufgabe selbst, durch den Einsatz von angenehmen und erfreulichen Aspekten, als natürliche Belohnung wirken. Auf der anderen Seite kann durch die Ausblendung der unangenehmen Aspekte einer Arbeit, eine Neuausrichtung stattfinden und der Fokus auf die ursprünglichen, belohnenden Aspekte gelegt werden. Beide Strategien wirken auf die Person als ein Gefühl der Kompetenz und Selbstbestimmung, welche als Mechanismus für die intrinsische Motivation wirken. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die natürliche Belohnungsstrategie die eigene Kompetenz und Selbstbestimmung fördert, welche wiederum die intrinsische Motivation unterstützt und damit zu mehr Leistung führt.

Müller (2012, S. 5) bezeichnet die natürliche Belohnungsstrategie in seinen Ausführungen als emotionale Selbstführung, wo eigene Gefühle sowie die Motivationskraft in die gewünschte Richtung gelenkt werden. Die Gefühlssteuerung, demnach die positiven Gefühle bei der Arbeit, sowie die Motivationskontrolle, demgemäß die intrinsische Belohnung, werden dieser Dimension zugeteilt.

### **2.3.3 Selbstführung durch konstruktive Gedankenmusterstrategie**

Die konstruktive Gedankenmusterstrategie konzentriert sich auf den Aufbau und die Veränderung von gewohnheitsmäßiger Denkmuster einer Person in die wünschenswerte Richtung. Dabei können vier Varianten verwendet werden um Denkschemata zu ändern: Die Selbstanalyse und eine positive Ausrichtung der Gedanken, die mentale Vorstellung zukünftigen Erfolges, positive anstatt negativer Selbstgespräche, um die Leistung zu erleichtern und erfolgreiche Skriptabläufe anstelle der unwirksamen Abläufe (Manz, 1986 zitiert in Prussia, Anderson & Manz, 1998, S. 524). In einer Metaanalyse mit 35 Studien konnte ein positiver Effekt von der Vorstellung zukünftigen Erfolges auf die individuelle Leistung gefunden werden (Driskell, Copper & Moran, 1994, S. 488).

Müller (2012, S. 5) erklärt die konstruktive Gedankenmusterstrategie als kognitive Selbstführung, in der die Denkprozesse vorsätzlich beeinflusst und kontrolliert werden können. Als passende Strategien werden zu dieser Dimension die Zielsetzung sowie die Willenssteuerung angeführt.

### **2.3.4 Selbstführung durch vitalitätsfokussierte Strategie**

Die vitalitätsfokussierte Strategie zielt darauf ab, physiologisch und körperlich vorhandene Möglichkeiten wie Atem- und Entspannungstechniken oder Sport zu nutzen, trägt damit zu einer Erhöhung der Fitness und Vitalität bei und führt dadurch in weiterer Folge zu einem ganzheitlichen Wohlbefinden (Müller & Braun, 2009, S. 67).

Müller (2012, S. 5) definiert die physische Selbstführung als Fähigkeit, die geistige Energiebilanz durch körperliche Vitalität und Fitness steuern zu können. Als geeignete Strategie ordnet er dieser Dimension das Vitalitätsmanagement zu.

Nachdem die vier möglichen Strategien zur Selbstführung erklärt worden sind, wird im nächsten Kapitel der siebenstufige Prozess erläutert, wo diese Strategien zur Anwendung gelangen und Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen dahingehend unterstützen können um sich von der Selbstführung des Einzelnen zu SuperLeadership in der Gruppe weiterentwickeln zu können.

## 2.4 Siebenstufiger Prozess zum SuperLeadership

Die Herausforderung an die Unternehmen ist es, die wertvollen, noch im Inneren verborgenen Talente ihrer MitarbeiterInnen zu erkennen und zu fördern, anstatt nach dem Prinzip „So haben wir das immer schon gemacht“ zu arbeiten und die altbewährte Konformität aufrecht zu halten. Führungskräfte mit guten Self-Leadership-Fähigkeiten eignen sich als Vorbilder, ihre MitarbeiterInnen zu Selbstführung zu lenken (Manz & Sims, 1991, S. 19ff.). Der Fokus liegt dabei auf den MitarbeiterInnen die, unterstützt von ihren Vorgesetzten, selbstführend werden und im Gegenzug dazu, noch mehr Commitment und Verantwortung für ihre eigene Arbeit übernehmen. Für die Entwicklung zum SuperLeadership schlagen Manz und Sims (1991 S. 23ff.) einen siebenstufigen Prozess vor.

1. Führungskraft entwickelt Self-Leadership-Fähigkeiten  
(Becoming a Self-leader)
2. Führungskraft zeigt die eigenen Self-Leadership-Fähigkeiten  
(Modeling Self-Leadership)
3. Führungskraft ermutigt die MitarbeiterInnen zu Selbstzielsetzung  
(Encouraging Self-set Goals)
4. Führungskraft vermittelt und unterstützt positive Gedanken  
(Create Positive thought Patterns)
5. Führungskraft verstärkt die Self-Leadership-Fähigkeiten der MitarbeiterInnen  
(Develop Self-Leadership Through Reward and Constructive Reprimand)
6. Führungskraft fördert Self-Leadership durch Teamarbeit  
(Promote Self-Leadership Through Teamwork)
7. Führungskraft verbreitet die Self-Leadership-Kultur in der Organisation  
(Facilitate a Self-Leadership Culture)

Nach Manz und Sims (1991, S. 23f.) ist der erste Schritt zu SuperLeadership, die Self-Leadership-Fähigkeiten der Führungskraft zu entwickeln, denn es ist essentiell wichtig, dass eine Führungskraft lernt, sich selbst effektiv zu führen, bevor sie andere Personen effektiv führen kann. Dabei kann zwischen zwei Strategien unterschieden werden, nämlich die verhaltensfokussierte und die kognitivfokussierte Strategie. Mit der verhaltensfokussierten Strategie wird Einfluss auf das persönliche Verhalten genommen.

Beispiele dafür sind die Selbstbeobachtung, die Selbstzielsetzung, die Selbstbelohnung sowie die richtig dosierte Selbstkritik. Ein Zusammenhang zwischen diesen Strategien und einer signifikant besseren Performance konnte in der Praxis gefunden werden. Mit der kognitivfokussierten Strategie werden natürliche Belohnungen in den Arbeitsalltag eingebaut. Das Gefühl von Kompetenz, Selbstkontrolle und Sinnhaftigkeit der Arbeit spielen dabei eine wichtige Rolle und erhöhen den Faktor der natürlichen Belohnung. Erst wenn eine Führungskraft eigene Self-Leadership-Fähigkeiten entwickelt hat und zweckmäßig anwendet, kann dieses Handeln die MitarbeiterInnen zum Nachahmen anregen. Seliger (2013, S. 42) merkt an, dass sich die Führungskraft fortlaufend mit dem eigenen Tun auseinandersetzen sollte um immer wieder zu neuen Einsichten zu gelangen. Durch wiederholte Reflexion der eigenen Handlungen kann Selbstführung verbessert werden.

Im zweiten Schritt agiert die Führungskraft als Vorbild und zeigt die eigenen Self-Leadership-Fähigkeiten in ihrem täglichen Tun, da es bedeutsam ist, ein Verhalten nicht nur in der Theorie zu besprechen, sondern auch vorzuleben. Die MitarbeiterInnen können diese Fähigkeiten durch Nachmachen erlernen und perfektionieren. Wenn die MitarbeiterInnen erkennen, dass die Führungskraft effektiver und erfolgreicher aufgrund ihrer Self-Leadership-Fähigkeiten ist, wirkt das anspornend sich diese Fähigkeiten ebenfalls anzueignen. Hilfreich ist es außerdem, wenn die MitarbeiterInnen ihre Führungskraft besonders respektieren und schätzen, da sie dann verstärkt so werden wollen wie sie (Manz & Sims, 1991, S. 25). Das Verhalten der Führungskraft ist demnach ein entscheidender Faktor für die MitarbeiterInnen zu mehr Selbstführung (Seliger, 2013, S. 41).

Die Selbstzielsetzung ist eine der meist untersuchtesten Aspekte von Leistung und Verhalten. Ein Ziel wird umso besser erreicht, desto spezifischer es definiert ist. Desweiteren resultieren herausfordernde Ziele in höheren Leistungen. Personen strengen sich demnach mehr an, desto schwieriger die Aufgaben sind. Voraussetzung dafür ist allerdings die Akzeptanz dieses Ziels durch die MitarbeiterInnen. Um diese Akzeptanz zu generieren, ist es sinnvoll, die MitarbeiterInnen bei neuen Zielsetzungen von Anfang an mit einzubinden und das übergeordnete (Unternehmens-)Ziel zu ihrem eigenen werden zu lassen. Die Selbstzielsetzung ist somit ein überaus wichtiges Element von Self-Leadership. Da die Setzung von Selbstzielen ein erlernbares Verhalten und nicht angeboren ist, kann die Führungskraft als dritten Schritt ihre MitarbeiterInnen zu mehr

Selbstzielsetzungen ermutigen und als Vorbild, Coach und Lehrer dienen. Die Führungskraft hilft folglich ihren MitarbeiterInnen bei der Erlernung von sich selbst gesetzten, herausfordernden und effektiven Zielen (Manz & Sims, 1991, S. 26). Dies kann mit dem Konzept des Managements by Objectives (MbO) verglichen werden, wo MitarbeiterInnen eine Schlüsselposition in der Definition ihrer eigenen Aufgaben einnehmen und nicht ausschließlich Vorgaben von oben befolgen, sondern gemeinsam mit ihrer Führungskraft die Ziele und Verantwortungen definieren (Drucker, 1981, S. 225). Seliger (2013, S. 41) beschreibt dabei die Selbstführung der Führungskraft als Zusammenspiel, wo sowohl auf die Teilziele der einzelnen MitarbeiterInnen als auch auf die Gesamtziele der Abteilung zum Unternehmen Rücksicht genommen wird.

Im Prozess zu SuperLeadership fällt es Führungskräften nicht immer leicht, Ziele gemeinsam mit den MitarbeiterInnen zu setzen und dabei die Zügel aus der Hand zu geben, da dies mit einem Gefühl des Kontrollverlustes einher geht (Manz & Sims, 1991, S. 31). Es ist daher hilfreich solche Ereignisse zu verstehen, indem sie aus einem anderen Blickwinkel betrachtet werden um die Komplexität der Führungsaufgaben zu erkennen und die nächsten Aktivitäten zu setzen (Seliger, 2013, S. 41).

Nach Manz & Sims (1991, S. 26f.) sind konstruktive, positive Denkmuster ein weiterer hervorzuhebender Aspekt in erfolgreicher Selbstführung. Schritt Vier im siebenstufigen Prozess ist daher die Übertragung von positiven Denkschemata an die MitarbeiterInnen als ein beachtlicher Teil der Führungskräfterolle. Insbesondere die Förderung positiver Selbsterwartung der MitarbeiterInnen an sich selbst, ist ein Auftrag an die Führungskraft. Die Führungskraft unterstützt die MitarbeiterInnen den eigenen Ansprüchen gerecht zu werden. Vor allem neue MitarbeiterInnen, die anfangs noch wenig Routine und mehr Zweifel an sich selbst, als auch wenig positive Gedanken, sondern mehr Unsicherheiten haben, brauchen in dieser Phase vermehrt die bekräftigende Unterstützung der Führungskraft. Indem die Führungskraft ihren MitarbeiterInnen das Vertrauen ausspricht, werden diese dazu ermutigt an sich und die eigenen Fähigkeiten zu glauben. Seliger (2013, S. 97f.) rät desweiteren, dass sich Führungskräfte zur bewussten Beobachtung ihrer MitarbeiterInnen entscheiden müssen um stattfindende Fortschritte nicht zu übersehen. Auch können die MitarbeiterInnen mit den richtigen Fragestellungen bewusst in eine gewünschte Richtung gelenkt werden und damit neue Perspektiven kennenlernen. Gute Fragen dienen nicht nur dem Informationsaustausch, sondern

schaffen darüber hinaus auch eine Vertrauensbasis und geben den MitarbeiterInnen das Gefühl von Interesse und Wertschätzung an ihrer Person.

Negative Gedanken können nach der Theorie der Selbsterfüllenden Prophezeiung dazu beitragen, dass Personen bei einer Aufgabe tatsächlich schlechter abschneiden, da sie eine negative Einstellung dazu haben und ihre gesamte Energie dafür verschwenden, sich vor der Aufgabe zu fürchten, anstatt für diese zu lernen, was wiederum in einem schlechten Ergebnis resultiert (Merton, 1948, S. 195). Umgekehrt können eine positive Einstellung zur Aufgabe sowie eine optimistische Handlungsweise zu einem erfolgreichen Ausgang führen. Eine erfolgsversprechende Hilfestellung ist es, wenn Führungskräfte ihren MitarbeiterInnen einen Vertrauensvorschuss leisten, indem sie davon ausgehen, dass ihre MitarbeiterInnen ihr Bestes geben und sich den Erwartungen entsprechend verhalten (Seliger, 2013, S. 103).

Vorgesetzte können laut Manz und Sims (1991, S. 27f.) ihre MitarbeiterInnen in der Entwicklung zu mehr Selbstführung durch Belohnung und Bestärkung in ihrem Arbeitsalltag unterstützen. Dies passiert einerseits durch extrinsische Anerkennung, wie zum Beispiel der monetäre Anreiz auf eine Prämienzahlung, aber andererseits auch auf intrinsische Belohnung durch den Arbeitserfolg selbst. Dabei lenkt die Führungskraft den Fokus immer mehr weg von der extrinsischen, und mehr hin auf die intrinsische Bestätigung und die MitarbeiterInnen verstehen den Sinn und erleben Spaß an der Arbeit. Eine wesentliche Etappe in der Selbstführung ist es daher, in Schritt Fünf, dass die Führungskraft diese Fähigkeiten der MitarbeiterInnen verstärkt und neue Perspektiven sowie den Blick über den Tellerrand fördert. Das Hauptaufgabenmerk liegt auf den intrinsisch motivierten Seiten der Arbeit, während parallel die extrinsischen Anerkennungen minimiert werden. Die Selbstführungsqualitäten von MitarbeiterInnen zeigen sich, wenn die Vorgesetzten nicht anwesend sind und sich die MitarbeiterInnen tatsächlich alleine führen müssen. Bei einem Fehlverhalten der MitarbeiterInnen sollten Führungskräfte ihnen gegenüber mit allzu harscher Kritik aber vorsichtig umgehen, da dies zu aggressivem und Unruhe stiftendem Verhalten führen und somit kontraproduktiv für das ganze Team sein kann. Stattdessen sollen konstruktive Rückmeldungen an die Person erfolgen und als Gelegenheit aus einem Fehler zu lernen, gesehen werden. Desweiteren wird angeführt, dass es MitarbeiterInnen auch als natürliche Belohnung empfinden, wenn sie ihren Arbeitsbereich selbst gestalten können.

Im vorletzten und sechsten Schritt wird die Selbstführung der Einzelpersonen durch gutes Zusammenarbeiten und Abstimmung in der Teamarbeit verstärkt. Die Führungskraft agiert erneut als Vorbild, stellt gute MitarbeiterInnen zu einem Team zusammen und achtet darauf, dass die Gruppe in sich funktioniert und voneinander lernen kann. Werden MitarbeiterInnen aus verschiedenen Abteilungen zu einem zeitlich begrenzten Projektteam zusammengestellt, dann sind hohe Selbstführungsqualitäten jeder einzelnen Person unerlässlich, da sie im Team besser funktionieren, wenn alle dasselbe Ziel vor Augen haben und am gleichen Strang ziehen.

Als siebenten und letzten Schritt verbreitet die Führungskraft die Self-Leadership-Kultur innerhalb der Organisation. Dafür muss das Unternehmen innovativ genug sein, diesen Ansatz mit allen Konsequenzen zu verstehen, zu vertreten und zu fördern, sowie allen MitarbeiterInnen auf allen Hierarchieebenen ein passendes Umfeld dafür zur Verfügung zu stellen. Die Idee dahinter ist, dass die besten Unternehmensergebnisse von einem ganzheitlich integrierten System stammen, wo MitarbeiterInnen von der untersten Hierarchie beginnend, durch Ermutigung, Unterstützung und Verstärkung durch das System selbst, zu mehr Selbstführung ermutigt werden. Zusätzlich sollen die MitarbeiterInnen sowohl Schulungen zu besserer Arbeitsleistung als auch zu mehr Selbstführung erhalten (Manz & Sims, 1991, S. 29f.). SuperLeadership wirkt auf den drei Ebenen des Individuums, des Teams und der Organisationskultur (Manz & Sims, 2001, S. 228). Wunderer (1999, S. 97) merkt an, dass eine Unternehmenskultur allerdings nicht von heute auf morgen verändert werden kann, wenn eine nachhaltige Veränderung angestrebt wird. Speziell wenn eine Umgebung geschaffen werden soll, wo MitarbeiterInnen als MitunternehmerInnen eigenverantwortlich agieren sollen, ist viel Geduld und Zähigkeit notwendig.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass alle diese sieben Entwicklungsstufen darauf hinzielen, dass die Selbstführungsfähigkeiten der MitarbeiterInnen gefördert und verstärkt werden. Wie in Abbildung 2: Siebenstufiges Prozessmodell zu SuperLeadership zu sehen ist, ist Self-Leadership der zentrale Kern des SuperLeaderships. SuperLeader haben ausgezeichnete MitarbeiterInnen, die über hohe Selbstführungs-kompetenzen verfügen.

**Abbildung 2: Siebenstufiges Prozessmodell zu SuperLeadership**



Quelle: Eigene Darstellung nach Manz und Sims (1991, S. 33)

Manz und Sims (2001, S. 198) berichten, dass es sogar im Militärdienst möglich ist, Selbstführungsfähigkeiten durch einen SuperLeader zu fördern, wenn der SuperLeader die Übertragung von Verantwortung auf Unterebene forciert. Die genannten sechs Prinzipien dabei sind, Befehle nicht nur zu erteilen, sondern auch die Absicht dahinter, Vorgesetzte hören ohne Vorurteile zu, Disziplinübungen ohne Formalitäten, Erteilung von Verantwortung und nicht Befehlen, erfolgreiche Teams agieren mit Hingabe und ein erfolgreicher Wechsel ist beständig. Sprenger (2007, S. 170f.) meint hingegen, dass es nicht möglich ist, den Untergebenen Verantwortung zu übertragen, sondern dass sich die Übertragung nur auf die Aufgaben selbst beschränkt, die delegiert werden können. MitarbeiterInnen können sich in die Verantwortung nehmen, weil sie dies aus einer freiwilligen Einstellung heraus möchten.

Nach all der Konzentration auf die MitarbeiterInnen zu besserer Selbstführung sollte aber nicht auf die Führungskraft vergessen werden. Hirt (2012, S. 87f.) merkt an, dass die Herausforderungen im Arbeitsleben immer gewaltiger werden und sich auch die Topmanager aktiv mit Persönlichkeitsentwicklung, Selbstverwirklichung, Zeit- und Stressmanagement sowie einer Work-Life-Balance befassen sollten. Dabei sind sich erfolgreiche Führungskräfte ihrer Haltungen, Werte und Stärken bewusst und verstehen eigene Gedanken als Grundlage der Selbstführung. Um einen ganzheitlichen Le-

benserfolg zu erreichen, sind ausschlaggebende Faktoren, wie ganzheitliches Denken und Ziele, die mit persönlichen Werten in Einklang stehen, notwendig. Dies wird durch eine klare Lebensvision, die Konzentration auf das Wesentliche sowie gutes Zeitmanagement möglich. Es können sowohl die äußeren Stressoren verändert werden, als auch die eigene, innere Einstellung zu Stress neu überarbeitet werden. Weiters ist auf ein individuell, ausgewogenes Gleichgewicht von Berufs- und Privatleben zu achten. Im Detail bedeutet dies, dass die eigene Werthaltung der Ausgangspunkt und die Grundlage für die Selbstführung sind. Daher ist es von enormer Wichtigkeit sich als Person der eigenen Gedanken und unbewussten Abläufe bewusst zu sein, um dafür Verantwortung übernehmen zu können und bei Bedarf das Leben aktiv umzugestalten. Führungskräfte sollen auch in der Lage sein, neue Vorschläge anzunehmen und nicht in der Vergangenheit und altbewährten Denkmuster hängenbleiben. Risiken und Gefahren sollen als neue Möglichkeit erkannt und durch kleine Schritte in die richtige Richtung des Lebenszieles verstanden werden. Selbstführung bedeutet nicht nur andere erfolgreich zur Selbstführung zu motivieren und Ziele zu erreichen, sondern auch sich selbst gut zu führen und einzubringen. Dabei ist es hilfreich sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu sein. Stehen Fähigkeiten und Ressourcen in Konsens mit dem Umfeld, dann kann von Selbstverwirklichung gesprochen werden. Führungskräfte, die dabei ihr Gesamtpotential nutzen, setzen Führungsverantwortung klarer um.

Ein weiterer Punkt zu besserer Selbstführung für Führungskräfte ist es, sich die eigene Arbeitszeit gut einzuteilen und effektive Arbeitsweisen anzueignen. Um einen Überblick über das Zeitmanagement zu bekommen, können die Tätigkeiten eines Tages protokolliert und in Folge beurteilt werden, wofür wie viel Zeit aufgewandt wurde. Mit Hilfe von To-do-Listen kann diese Zeit dann wirtschaftlicher eingesetzt werden. Dabei ist allerdings darauf zu achten, dass nicht der ganze Tag streng verplant ist, da auch ein Zeitfenster für unvorhergesehene Dinge reserviert bleiben sollte. Desweiteren sind alle Aufgaben zwischen den beiden Prioritäten Wichtigkeit und Dringlichkeit einzuordnen. Wichtige und dringende Arbeiten müssen sogleich erledigt werden. Sind Aufgaben hingegen dringend, aber nicht so wichtig, sollten diese prinzipiell hinterfragt und danach reduziert, eliminiert oder delegiert werden. Ähnlich wie mit dem Zeitmanagement verhält es sich mit dem Stressmanagement. Auch hier sollten die Stressoren erkannt und reduziert werden. Um eine gute Balance zwischen Anspannung und Entspannung zu finden, ist es wichtig, sich auf das Wesentliche und Machbare zu konzentrieren. Erfolgreiches Stressmanagement zeichnet sich dadurch aus, dass innere Unruhe und Nervosität verringert und körperliche Anstrengung gelöst wird. Indem negativer Stress

vermindert wird, kann die eigene Widerstandsfähigkeit unterstützt und neue Energien aufgebaut werden. Stressmanagement funktioniert dabei nicht punktuell, sondern ist ein längerfristiger Prozess. Desweiteren ist es auch noch erstrebenswert ein ausgewogenes Gleichgewicht von Berufs- und Privatleben zu haben. Trotz der zeitlichen Einbeziehung in Terminen und inhaltlich beträchtlichen Ansprüchen in der Arbeit soll diese nicht zu sehr überhand nehmen und zu Überlastung oder Burn-Out führen. Das Privatleben und die sozialen Kontakte sollen weiterhin gepflegt und als Erholungsinsel gehegt werden. Workaholics die rund um die Uhr arbeiten, sind keine Helden. Die echten Helden sind bereits zu Hause, da sie einen Weg gefunden haben effektiver zu arbeiten (Hirt, 2012, S. 89ff.).

Daraus ableitend empfiehlt Hirt (2012, S. 225) sich als Führungskraft mit den folgenden zehn Kernfragen gut auseinanderzusetzen, indem sich Zeit für eine Reflexion genommen und das Ergebnis anschließend schriftlich festgehalten wird. Durch das Niederschreiben der Gedanken verstärkt sich die Selbstwahrnehmung und erhöht dadurch die Wirksamkeit.

- Was sind meine besonderen Stärken?
- Was ist der besondere Beitrag, den nur ich zu leisten vermag?
- Worin sehe ich den Sinn meines Lebens? Wozu bin ich hier?
- Was ist meine Lebensvision?
- Welchen Werten folge ich?
- Woraus beziehe ich meine Kraft?
- Welche Ziele möchte ich in meinen wichtigsten Lebensbereichen [...] erreichen und wie?
- Wie kann ich in meinem Leben eine gesunde Balance zwischen Arbeit und Leben, Leistung und Beziehungen, Aktivität und Erholung verwirklichen?
- Was werde ich tun, um die Welt besser zurückzulassen, als ich sie vorgefunden habe?
- Was soll von mir bleiben? Welches Vermächtnis („legacy“) möchte ich hinterlassen?

Diese Fragenfolge ist ursprünglich für Führungskräfte entwickelt worden. Es ist jedoch zu erkennen, dass sie praktisch auf jede Person und auch auf jeder Hierarchieebene anwendbar ist und nicht nur ausschließlich für Führungskräfte gilt. Nicht nur das Topmanagement sollte sich dieser Fragenliste stellen, sondern alle Personen, die etwas bewegen wollen und nach dem Lebenssinn suchen.

Bensmann (2013, S. 229f.) zeigt hingegen den Unterschied in den Merkmalen der Selbstführung zu kreativen EntrepreneurInnen auf. Er beschreibt, dass es dabei offensichtlich nicht den einen, richtigen Weg zu besserer Selbstführung gibt, sondern extrahiert aus all seinen Ergebnissen eine Essenz von fünf Aspekten, die erfolgreiche EntrepreneurInnen vereinen. Diese Aspekte unter dem Oberbegriff „die dynamische Fünf“ sind Möglichkeiten erkennen, Das richtige Mind-Set, Fokussieren/Konzentrieren, Machen/Prototyping und Abgeben/Delegieren. Unternehmerische Menschen sehen und ergreifen Chancen, wo andere Personen eher Schwierigkeiten oder unüberwindbare Hindernisse erkennen. Sie haben eine offenere Einstellung und Methoden entwickelt, die sie zugänglich bleiben lässt für Ideen und Synergien, die sich auch aus einem ähnlichen Umfeld oder Disziplinen ergeben können. Dabei wird ein innerer Denkrahmen aus Selbstsicherheit und Optimismus geschaffen, der aber gleichzeitig für äußere Einflüsse wie Kritik und Denkanstöße offen bleibt. Dennoch liegt der Fokus auf der ursprünglichen Idee und diese in die Realität umzusetzen, wobei die extreme Konzentration auf diese Umsetzung auf andere Personen irritierend wirken kann. Unter Machen/Prototyping ist zu verstehen, dass auch nicht komplett fertige Vorläufer oder Prototypen hergestellt werden. Kreative EntrepreneurInnen sind KünstlerInnen ähnlich, die während der Entstehung des Werkes noch skizzieren und herumexperimentieren. Da die eigenen Stärken jedoch bekannt sind, kann auch ein mehrmaliges Versuchen oder Misslingen das Projekt nicht zum Scheitern bringen. Zu guter Letzt müssen die richtigen PartnerInnen, MitarbeiterInnen und Netzwerke geschaffen werden um mit dem Produkt erfolgreich in Serienbetrieb gehen zu können. Die ursprüngliche Idee wird als Produkt an jene delegiert und abgegeben, die für diesen nächsten Schritt bessere Kenntnisse und Erfahrungen haben. Die EntrepreneurInnen können sich folglich wieder neuen Aufgaben und Ideen widmen und der zyklische Prozess beginnt wieder von Neuem.

Nachdem nun das theoretische Konstrukt zur Selbstführung erklärt, ein Modell zu SuperLeadership im beruflichen Kontext dargestellt, sowie Trainingsstrategien zu bes-

serer Selbstführung anhand einer Fragenliste beleuchtet und Unterschiede zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen diskutiert und zusätzlich die Selbstführung in Zusammenhang mit Entrepreneurship aufgezeigt wurde, folgt im nächsten Kapitel die Verknüpfung in den privaten Bereich um Synergien aufzuzeigen.

## **2.5 Effektiv im Privatleben, effektiv im Berufsleben**

Wie aus den vorherigen Kapiteln hervorgegangen ist, liegt es in jeder Person selbst, sich intrinsisch zu motivieren. Führungskräfte können im Arbeitsleben dabei unterstützend ihren MitarbeiterInnen helfen, letztendlich liegt aber der Ursprung, die Quelle der Selbstführung in jeder Person selbst. Im privaten Bereich kann die Führung zur Selbstführung durch Freunde oder Familie stattfinden, aber auch hier liegen die Basismotivation und die Bereitschaft zur Veränderung in der Person selbst. Covey (2000, S. 12f.) beschreibt dabei einen eventuell notwendigen Paradigmenwechsel, den eine Person zu vollziehen hat um die Art der Wahrnehmung aus einer anderen Perspektive zu sehen und die Umwelt neu zu interpretieren. Desweiteren führt er den Unterschied zwischen Charakter-Ethik und Image-Ethik als Voraussetzung für Erfolg an.

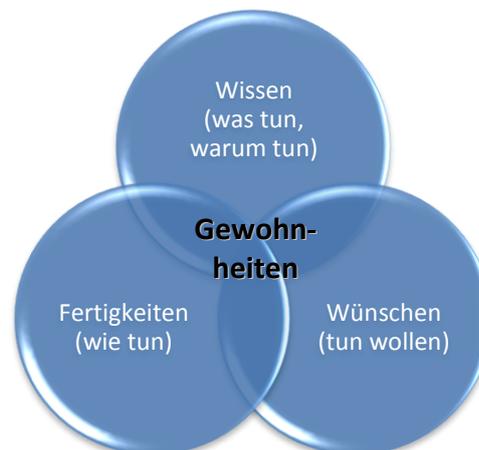
Die Charakter-Ethik zählt Integrität, Demut und Treue, Gerechtigkeit, Geduld, Fleiß und Bescheidenheit als erfolgsversprechende Charakteristika auf und dass Menschen Erfolg und Glück finden, wenn sie die grundlegenden Prinzipien für ein effektives Leben finden, erlernen und integrieren. Die Image-Ethik zielt hingegen auf die äußerliche Wahrnehmung des sozialen Images ab. Erfolg muss sichtbar sein und es werden Erfolgspatente mit Techniken zur Einflussnahme, Machtstrategien und Kommunikationsfertigkeiten angeboten. Covey (2000, S. 13ff.) kommt zu dem Schluss, dass keine Person auf lange Sicht erfolgreich sein kann, wenn sie manipulativ arbeitet und schlechte Charaktereigenschaften hat. Und jede Person vermittelt das, was sie ist, viel besser als das, was sie sagt oder tut. Denn das, was eine Person wahrnimmt, steht in enger Wechselwirkung zu dem, was sie ist. Die Realität, die eine Person sieht, ist durch eine begrenzte Wahrnehmung bestimmt.

Die Image-Ethik ist eine einfache und schnelle Methode vor anderen Mitmenschen zu glänzen und schneller an Lebensqualität zu gewinnen als den schwierigen und langsameren Weg von Arbeit und Wachstum durchzumachen. Die schnellgewonnene Idylle ist allerdings trügerisch. So wie ein Bauer seine Ernte nicht schon vor der Aussaat ein-

holen kann oder ein Baby erst zu krabbeln beginnen muss, bevor es sich aufrichten kann, genauso muss der Mensch sich als Persönlichkeit entwickeln und wachsen. Es können dabei keine Stufen übersprungen werden. Um zu einem Ziel zu gelangen, bedarf es mehrerer Zwischenschritte und Übung. Abkürzungen würden dabei nur in Frustration und Enttäuschung enden.

Covey (2000, S. 43) nennt als Beginn dieses Paradigmenwechsels, einen Zugang zum innersten Teil eines Individuums, der von innen nach außen stattfinden soll. Dieser Zugang besagt auch, dass privater Erfolg vor öffentlichem Erfolg kommt. Damit ist gemeint, dass eine Person ein bestimmtes Verhalten vorleben soll, somit als Vorbild für andere wirkt, bevor es dieses Verhalten von anderen Personen erwarten kann. Dieser Prozess kommt einer aufwärts gerichteten Spirale gleich. Um Eigenschaften oder auch alteingesessene Gewohnheiten zu ändern, bedarf es eines Paradigmenwechsels. Dabei muss eine Person in sich gehen, sich mit dem eigenen Selbst beschäftigen und den Wunsch nach Veränderung haben. In folgender Abbildung werden die Eigenschaften als Gewohnheit dargestellt, als gemeinsame Schnittmenge vom Wissen einer Person, ihrer Fähigkeiten sowie ihrer Wünsche. Alle diese drei Faktoren sind essentiell, wenn Eigenschaften und Gewohnheiten verändert werden sollen (Covey, 2000, S. 46).

**Abbildung 3: Effektive Gewohnheiten**



Quelle: Eigene Darstellung nach Covey (2000, S. 47)

Covey (2000, S. 63) beschreibt als Weg zur Effektivität die folgenden sieben Punkte, wobei die ersten drei Aufzählungen dem privaten Erfolg, folglich unter direkter Kontrolle

jeder Person liegen und die Punkte vier bis sechs dem öffentlichen Erfolg zuzurechnen sind. Der siebente Punkt wirkt abschließend auf beide Ebenen.

- Pro-aktiv sein
- Schon am Anfang das Ende im Sinn haben
- Das Wichtigste zuerst
- Gewinn/Gewinn denken
- Erst verstehen, dann verstanden werden
- Synergie erzeugen
- Die Säge schärfen

Pro-aktiv zu sein, bedeutet im Grunde genommen, dass Personen Eigeninitiative ergreifen oder etwas bewusst angehen und beabsichtigt in die Hand nehmen. Es steckt demnach eine Absicht dahinter. Der Antrieb dafür kommt von innen heraus und ist mit der intrinsischen Motivation zu vergleichen. MitarbeiterInnen, die sich nicht pro-aktiv verhalten, ziehen sich von Aufgaben zurück und damit aus der Verantwortungsübernahme ab und rechtfertigen diesen Umstand damit, dass es eben nicht in ihrem Verantwortungsbereich liegen würde. Führungskräfte brauchen aber MitarbeiterInnen, die pro-aktiv agieren und damit die Führungskraft unterstützen. MitarbeiterInnen sollen die Schwächen der Führungskraft ausgleichen und die Stärken noch mehr ausbauen (Covey, 2000, S. 68ff.).

Ähnlich dem Zielsetzungsprozess kann der zweite Punkt erklärt werden. Personen, die sich Ziele setzen, sollen schon am Anfang das Ende im Sinn haben. Der Weg zum Ziel soll mit einem klaren Verständnis begonnen werden, um die einzelnen Schritte bis dorthin immer wieder in die richtige Richtung zu lenken. Das Ziel entsteht zuerst visuell als eine Idee im Kopf und wird erst in der zweiten Phase real oder materiell. Vergleichbar mit einem Hausbau, wo zuerst ein Bauplan gezeichnet wird und erst im nächsten Schritt mit dem Aushub der Baugrube begonnen wird (Covey, 2000, S. 91ff.).

Der dritte Punkt, das Wichtigste zuerst zu tun, bedeutet effektives Selbst-Management zu üben. Dabei sind der erste und zweite Schritt eine notwendige Voraussetzung, denn

erst wenn sich Personen ihrer Pro-Aktivität bewusst sind und erst wenn sie sich auf ein erstrebenswertes Ziel festgelegt haben, können sie sich selbst Prioritäten setzen, den Selbstwillen steuern und wichtige Sachen zuerst erledigen. Dabei ist es wichtig, auch unbeliebte oder unangenehme Aufgaben abzuarbeiten, da diese einen Teil der Zielerreichung darstellen (Covey, 2000, S. 131f.).

Gewinn/Gewinn denken ist als vierter Aufzählpunkt das Prinzip effektiver und sozialer Führung. Damit sind die menschlichen Interaktionen gemeint, wo zwei Personen voneinander abhängige Entscheidungen treffen. Die beste Lösung ist, wenn sie für beide Seiten gewinnbringend ist. Um diese Lösung zu erreichen, brauchen Personen einen Charakter mit Integrität, Reife und der Mentalität der Fülle. Bei Beziehungen ist hohes Vertrauen notwendig (Covey, 2000, S. 187f.).

Punkt fünf ist der Schlüssel zu effektiver, zwischenmenschlicher Kommunikation während eines Gesprächs das Gegenüber nicht zu unterbrechen, sondern die Person immer vollständig aussprechen zu lassen. GesprächspartnerInnen sollen immer das Gefühl ungeteilter Aufmerksamkeit bekommen und nicht bereits nach ein paar Worten, mit klugen Sprüchen oder Ratschlägen und eigenen Erfahrungen, die nicht universal anwendbar sind, abgespeist werden. Dabei beschränkt sich das Zuhören aber nicht nur auf die ausgesprochenen Worte. Es gilt das ganze Bild des Gegenübers zu erfassen, damit ist gemeint, dass sich Personen auch über die Körpersprache ausdrücken. Wenn das Gegenüber durch empathisches, ganzheitliches Zuhören ein wirkliches Verständnis des Problems aufgefasst hat, können Diagnosen angestellt werden. Erst wenn die andere Person das Gefühl hat, verstanden worden zu sein, weil sowohl der Charakter der befragten Person als auch die Beziehung zueinander und die Logik eines Ratschlages stimmig zusammenpassen, kann es Empfehlungen annehmen (Covey, 2000, S. 219ff).

Der sechste Punkt beschreibt die Erzeugung von Synergien durch neue Alternativen. Wenn Personen zu keiner gemeinsamen Lösung kommen, dann soll durch das Suchen nach Alternativen eine neue Lösung gefunden werden, die für alle Beteiligten passt. Die neue Möglichkeit ist besser als die beiden ursprünglichen Vorschläge und sogar besser als ein Kompromiss, da sie eine synergetische Lösung darstellt. Die Essenz von Synergie ist die Unterschiede zwischen Menschen zu würdigen. Der Schlüssel

dazu ist die Einsicht, dass jedes Individuum die Welt nicht so sieht, wie sie ist, sondern so, wie das jeweilige Individuum ist (Covey, 2000, S. 244f).

Covey (2000, S. 255ff.) führt als letzten Punkt zur Effektivität an, dass es jeder Person selbst obliegt, effektiv zu sein, indem sie sich Zeit nimmt um die Instrumente der eigenen Leistung zu prüfen und er bezeichnet dies als „Säge schärfen“. Dazu zählt der physische, soziale, spirituelle und mentale Faktor. Alle diese vier Dimensionen müssen im Selbsterneuerungsprozess eine gleichmäßige Erneuerung erfahren um effektiv zu sein. Wenn eine Person oder auch eine Organisation ein oder mehrere Faktoren schlechter behandelt, wirkt sich dies negativ auf die anderen Bereiche aus. Umgekehrt stärkt es die anderen Bereiche, wenn einzelne Faktoren positiv beeinflusst werden. Eine optimale Synergie zwischen all diesen Dimensionen schaffen die sieben Wege zur Effektivität.

Lässt sich eine Person auf eine Weiterbildung ein, dann wird der Wissensbereich gesteigert und verbessert die Joboptionen in der Arbeitswelt. Die ökonomische Sicherheit liegt damit nicht im Job dieser Person, sondern an der Kraft der Person zu produzieren. Damit macht sich die Person unabhängig von der Wirtschaft, denn die Kraft zu produzieren, ist intrinsisch (Covey, 2000, S. 262).

### **3 Die Empirische Untersuchung**

Aufbauend auf den theoretischen Teil wird mittels eines wissenschaftlich validierten Fragebogens zur Erfassung der Selbstführungskompetenz (Müller, 2004, S. 35) eine aktuelle Momentaufnahme über die derzeitige Selbstführungskompetenz bei erwerbstätigen Personen in unterschiedliche Branchen gemacht. Dabei soll analysiert werden, inwieweit sich MitarbeiterInnen bereits selbst führen und ob es Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Faktoren des Geschlechts, der Ausbildung, dem Alter, der Unternehmenszugehörigkeit, der Arbeitsmotivation sowie der Arbeits- und Lebenszufriedenheit gibt. Korrelieren demzufolge die Werte der Selbstführungskompetenz positiv mit den anderen Faktoren.

### 3.1 Hypothesen

Das österreichische Universitätssystem erlaubt Studierenden einen äußerst flexiblen und selbst bestimmten Studienzeitplan. StudentInnen können sich die Studienzeiten und Prüfungstage weitestgehend selbst einteilen und müssen sich nicht an fixe Stundenpläne wie an allgemein bildenden Pflichtschulen halten. Aus dieser Tatsache kann daher abgeleitet werden, dass Personen mit einem akademischem Abschluss die Kompetenzen der Selbstführung bereits während ihrer Ausbildung verstärkt und daher aktuell höhere Werte haben, als Personen ohne akademische Bildung. Daraus ergibt sich die folgende Hypothese.

Hypothese 1: Je höher die abgeschlossene Ausbildung, desto mehr Kompetenz in der Selbstführung.

Nach Deci und Ryan (1987, S. 1024) liegt der Antrieb zu intrinsischem Verhalten in der Person selbst und eine der zentralen Rollen ist die Selbstbestimmung und das Erleben von Kompetenzgefühlen. Für die nächste Fragestellung kann daher angenommen werden, dass Personen, die eine niedrige Arbeitsmotivation sowie Arbeits- und Lebenszufriedenheit haben, auch niedrige Werte in der Selbstführungskompetenz aufweisen.

Hypothese 2: MitarbeiterInnen mit hohen Werten in der Selbstführungskompetenz weisen höhere Werte in Arbeitsmotivation, Arbeits- und Lebenszufriedenheit auf als MitarbeiterInnen mit niedrigen Werten in der Selbstführungskompetenz.

Nach Manz und Sims (2001, S. 198) steigt die Selbstführungskompetenz mit der Übernahme von Eigenverantwortung, Eigenkontrolle sowie Eigeninitiative. Für die vorliegende These kann daher abgeleitet werden, dass Personen mit hohen Werten bei der Eigenverantwortung, Eigenkontrolle und Eigeninitiative auch einen hohen Wert in der Selbstführungskompetenz erlangen. Hieraus erschließt sich die nachfolgende Hypothese.

Hypothese 3: MitarbeiterInnen mit hohen Werten in der Selbstführungskompetenz übernehmen mehr Eigenverantwortung, haben mehr Eigenkontrolle und zeigen mehr Eigeninitiative.

Es ist anzunehmen, dass sich Personen in Positionen mit Führungsverantwortung engagierter als andere KollegInnen bewiesen haben und daher mehr Selbstführungskompetenz innehaben als MitarbeiterInnen ohne Führungspositionen. Demnach kann die anschließende Hypothese abgeleitet werden.

Hypothese 4: MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung weisen niedrigere Werte in der Selbstführungskompetenz auf, als MitarbeiterInnen in Führungspositionen.

Die Forschungsfrage lautet: Korrelieren selbstführungsrelevante Persönlichkeitsmerkmale positiv mit den Items der Selbstführungskompetenz.

Im nächsten Kapitel werden die Gründe für die Entscheidung zur quantitativen Forschung beschrieben, danach folgen die Erklärung der Datenerhebungsmethode, die Stichprobenbeschreibung sowie die Art der Datenauswertung. In Folge werden die allgemeinen Ergebnisse präsentiert und interpretiert sowie die gewonnenen Erkenntnisse aus den Hypothesen dargestellt. Die Conclusio beendet die Masterarbeit.

## **3.2 Instrument der quantitativen Forschung**

Um ein möglichst umfassendes Ergebnis der derzeit aktuellen Selbstführungskompetenzen zu erhalten, wurde die Studie in Form einer quantitativen Befragung mittels eines Online Fragebogens durchgeführt. Den TeilnehmerInnen wurde dabei die absolute Anonymität zugesichert. Der Vorteil einer quantitativen Umfrage ist, dass einerseits eine weitaus größere Personenanzahl in kurzer Zeit, orts- und zeitunabhängig erreicht und andererseits durch die zugesagte Anonymität mit ehrlicheren Antworten gerechnet werden kann. Bei qualitativ durchgeführten Interviews wären vermutlich zu viele sozial erwünschte Antworten gegeben worden und die limitierte Interviewanzahl wäre für aussagekräftige Vergleiche zu gering gewesen. Die vorliegende Untersuchung ist eine Querschnittsuntersuchung, in der pro Fragebogen alle korrelierenden Merkmale zum selben Zeitpunkt erhoben wurden.

Paier (2010, S. 120f.) empfiehlt neu erstellte Fragebögen einem Pre-Test zu unterziehen um die Verständlichkeit der Fragen sowie die logische Kontinuität zu prüfen und so bei Bedarf noch Änderungen vornehmen zu können. Ebenso sollen die verfügbaren Auswahlmöglichkeiten aller Antworten getestet werden. Der Fragebogen wurde daher vorab im KollegInnenkreis einem Probelauf unterzogen. Dabei wurde eine mittlere Bearbeitungszeit von circa drei Minuten gemessen und als zeitlich angenehm empfunden. Die vorhandenen Antwortmöglichkeiten wurden als ausreichend und verständlich beurteilt.

Der Link zum Online Fragebogen wurde mittels E-Mail an circa 120 EmpfängerInnen versandt. Die Adressen stammen aus dem, der Autorin dieser Arbeit persönlich bekannten, privaten Bekanntenkreis. Dies beinhaltet Adressaten aus der Familie, aus der Aus- und Weiterbildung, dem Freundeskreis sowie ehemalige und derzeitige ArbeitskollegInnen. Die meisten dieser Adressen wurden auch schon bei der Umfrage zur Bachelorarbeit verwendet und zeigten damals eine hohe Rücklaufquote.

Die EmpfängerInnen erfuhren im E-Mail Anschreiben, dass im Zuge der Master-Arbeit eine Umfrage zum Thema „Selbstführung“ durchgeführt wurde und wurden um die Beantwortung dieser Umfrage, die circa drei bis fünf Minuten dauere, gebeten. Weiters war angegeben, dass sich der Fragebogen an aktuell erwerbstätige Personen richte. Dabei war aber das Ausmaß der Wochenstunden nicht relevant. Die EmpfängerInnen wurden desweiteren um Unterstützung gebeten, das E-Mail mit dem Link zum Online Fragebogen in deren Bekanntenkreis weiterzuleiten. Um jedoch keinerlei Druck auszuüben und die endgültige Entscheidung dazu der jeweiligen Person zu überlassen, wurde der Satz „Aber natürlich nur, wenn Du Zeit und Lust hast.“ hinzugefügt. Danach folgte in Fettschrift der Link zum Online Fragebogen und eine Danksagung sowie ein individueller Abschiedsgruß.

Nach Anklicken des Links wurden die TeilnehmerInnen auf die Soscisurvey Seite weitergeleitet und zur Befragung „Evaluierung der Kompetenz zur Selbstführung“ herzlich willkommen geheißen. Auch hier wurde in der Einleitung nochmals der Grund der Untersuchung angeführt und die kurze Antwortzeit von drei bis fünf Minuten als Anreiz zur Partizipation angegeben. Um die letzte Scheu zu nehmen, wurde zusätzlich auch noch darauf aufmerksam gemacht, dass es keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten gäbe und spontan geantwortet werden solle. Außerdem wurde nochmals auf die Wahrung

der absoluten Vertraulichkeit und auf die ausschließliche Verwendung der Antworten für die Masterarbeit hingewiesen.

Zu Beginn wurden soziodemographische Fragen gestellt um die ProbandInnen mit einfachen Fragen an die Umfrage zu gewöhnen und sie dadurch außerdem zu motivieren, die Fragen auch wirklich bis zum Ende auszufüllen. Um eine bessere Vergleichbarkeit innerhalb der Datensätze zu gewährleisten, wurden durchwegs geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten angeboten. Die Fragen konnten dabei mit nur einer standardisierten Antwortmöglichkeit aus einer Auswahlliste beantwortet werden. Bei der Frage nach dem Geschlecht konnte ausschließlich zwischen „männlich“ oder „weiblich“ gewählt werden. Die Antwort nach der Frage des Geburtsjahres war ein offenes Eingabefeld und sollte im vierstelligen Format befüllt werden. Bei der Wahl des höchsten Bildungsabschlusses konnte zwischen acht verschiedenen Möglichkeiten entschieden werden. Zusätzlich gab es ein offenes Textfeld für andere Abschlüsse, für den Fall, dass die angebotenen Antwortmöglichkeiten nicht passend waren.

Da sich der Fragebogen ausschließlich an aktuell Erwerbstätige richtete, wurde mit einer Kontrollfrage überprüft, ob Datensätze von nicht Zielgruppen zu löschen waren. Zur Auswahl stand, neben der Erwerbstätigkeit, auch noch die Möglichkeit, arbeitslos, in Pension, Hausfrau/Hausmann oder nichts von alledem zu sein.

Bei der Zuteilung zu einer Branche konnte zwischen elf verschiedenen Optionen entschieden werden. Zusätzlich gab es ein offenes Textfeld für Sonstiges, um keine Branche auszuschließen. Danach wurden die TeilnehmerInnen um die Dauer der Firmenzugehörigkeit gebeten, wobei hier die Antwortvorgabe bereits in Jahresblöcken zusammengefasst war, um eine allzu breite Streuung zu vermeiden. Das Ende des soziodemographischen Teiles bildete die Frage, ob sie sich in einer Führungsposition befinden oder nicht.

Auf Seite vier der Umfrage wurden die ProbandInnen gebeten sich bei den folgenden acht Fragen selbst einzuschätzen und sich in den Rasterblöcken auf einer vierstufigen Ratingskala von „Beschreibt mich gar nicht“, „Beschreibt mich wenig“, „Beschreibt mich mehr“ bis „Beschreibt mich sehr genau“ einzuordnen. Die Fragen entstammen dem

Selbstführungsbogen nach Müller (2004, S. 35) und sind paarweise den acht Skalen zugeteilt. Die Fragen eins und zwei betreffen die Zeitplanung, Fragen drei und vier die Umfeldgestaltung, Fragen fünf und sechs die Handlungsplanung und Fragen sieben und acht die Willenssteuerung. Auf Seite sechs folgten die restlichen Paarfragen nach der Selbstverstärkung, der emotionalen Aufwertung, der Zielsetzung sowie der intrinsischen Belohnung, wobei diese Skalen für die Tester nicht sichtbar waren. Mit diesen Fragen soll die derzeitige Höhe der Selbstkompetenz der ProbandInnen nach Eigeneinschätzung dokumentiert werden.

Danach konnten die Fragen nach der aktuellen Arbeitsmotivation, Arbeits- und Lebenszufriedenheit auf einer vierstufigen Ratingskala von „Sehr niedrig“, „Eher niedrig“, „Eher hoch“ oder „Sehr hoch“ eingeschätzt werden. Mit diesen Fragen soll ein Zusammenhang zwischen den Items der Selbstführungskompetenz und der Motivation sowie der Zufriedenheit hergestellt werden.

Auf neutrale Antwortmöglichkeiten wie „Teils/Teils“ oder „Weiß ich nicht“ wurde in der Ratingskala bewusst verzichtet, um die teilnehmenden Personen zu einer eindeutigen Entscheidung zu motivieren (Mayer, 2013, S. 83).

Um die Eigenverantwortung, die Eigenkontrolle sowie die Eigeninitiative der TeilnehmerInnen abzufragen, mussten drei begonnene Sätze, mit Hilfe von zwei Auswahlmöglichkeiten, vervollständigt werden. Hier wurden die Übernahme von Verantwortung, die Selbstständigkeit und die Initiative der ProbandInnen abgefragt.

Abschließend wurde allen Mitwirkenden an der Umfrage ein offenes Textfeld als Möglichkeit zu Rückmeldung zur Untersuchung gegeben, und Dank für die Mithilfe bekundet.

Während der Umfrage konnten die TeilnehmerInnen auf jeder Seite anhand eines sich füllenden Balkens mit Prozentangaben am rechten oberen Rand erkennen, wie weit sie mit der Beantwortung des Fragebogens schon fortgeschritten waren. Zusätzlich bestand die Option mit dem „Zurück“ und „Weiter“ Tastenfeld jederzeit zwischen allen Seiten hin und her zu wechseln, ohne dass Antworten verloren gingen.

Es bestand bei keiner der Fragen die Möglichkeit von Mehrfachantworten. Einige der Fragen waren verpflichtend zu beantworten. Frühzeitig abgebrochene, nicht vollständige Datensätze sowie nicht erwerbstätige TeilnehmerInnen wurden von der Auswertung ausgeschlossen.

Der komplette Fragebogen inklusive der Antwortvariablen zur empirischen Untersuchung „Evaluierung der aktuellen Selbstführungskompetenz bei erwerbstätigen Personen“ ist im Anhang zu finden. Ebenso sind dort das Codebuch und die Rohdaten angeführt.

Der Fragebogen zur Analyse der Selbstführungskompetenz wurde von Müller (2004, S. 12ff.) weiterentwickelt und auf Skaleneigenschaften, Konstrukt- und Kriteriumsvalidität sowie zufriedenstellende Reliabilität in einer Studie (n=665) untersucht. Die Faktorenanalyse zeigt eine gute Zuordnung der einzelnen Strategien zu den entsprechenden Dimensionen der Selbstführung und die acht Skalen laden auf die drei Faktoren „verhaltensfokussierte Strategien“, „natürliche Belohnungsstrategie“ und „konstruktive Gedankenmusterstrategie“. Bei drei Skalen zeigt sich eine Doppelladung.

### **3.2.1 Beschreibung der UntersuchungsteilnehmerInnen und Stichprobe**

Der Link zum Online Fragebogen wurde mittels personalisierter E-Mail gezielt an circa 120 EmpfängerInnen versandt, von denen bekannt war, dass sie derzeit erwerbstätig sind. Die Adressen stammen aus dem, der Autorin dieser Arbeit persönlich bekannten, privaten Bekanntenkreis. Dies beinhaltet Adressaten aus der Familie, aus der Aus- und Weiterbildung, dem Freundeskreis sowie ehemalige und derzeitige ArbeitskollegInnen. Die Personen waren dabei unterschiedlichen Alters, Geschlechts und in verschiedenen Branchen tätig. Die Teilnahme an der Untersuchung war freiwillig. Die Anonymität war gewährleistet, da das System keine Teilnehmerkennungen abspeicherte.

Laut ausgewerteter Rücklauf Statistik haben 307 Personen den Umfrage Link angeklickt, davon haben 251 Personen den Fragebogen begonnen und 238 haben ihn bis zur letzten Seite ausgefüllt. Die einzige zu erfüllende Voraussetzung an der Teilnahme der Studie war eine aktuelle Erwerbstätigkeit der ProbandInnen. Dieses Muss-Kriterium wurde sowohl direkt im E-Mail Anschreiben angeführt, als auch im Fragebogen mittels

einer Frage abgeprüft. Nicht Erwerbstätige und nicht vollständig beantwortete Fragebögen wurden von der Auswertung ausgeschlossen. Die finale Ad-hoc Stichprobe umfasst somit 232 gültige Datensätze (n=232).

Eine tatsächliche Rücklaufquote kann nicht errechnet werden, da nicht bekannt ist, an wie viele Personen der Link letztendlich weitergeleitet wurde. Mit 232 gültigen Datensätzen von anfangs 307 Klicks auf den Umfragelink könnte der Rücklauf mit 75,57 % angegeben und als hohes Interesse am Thema interpretiert werden.

Von den 232 ausgewerteten Fragebögen waren 59,9 % weibliche und 40,1 % männliche TeilnehmerInnen. Die höchste Beteiligung lag bei den Jahrgängen 1972 bis 1982 mit 49,14 %, gefolgt von den Jahrgängen 1961 bis 1971 mit 33,19 % sowie den Jahrgängen 1983 bis 1993 mit 11,21 % und mit 6,47 % die Jahrgänge von 1950 bis 1960. Das durchschnittliche Alter der StudienteilnehmerInnen betrug 42 Jahre.

0,9 % der StudienteilnehmerInnen haben die Schule ohne Abschluss beendet. 0,4 % haben einen Hauptschulabschluss erreicht. 9,1 % haben eine Pflichtschule oder Lehre absolviert. Eine Fach- oder Handelsschule ohne Matura haben 6,5 % TeilnehmerInnen besucht. 1,7 % haben die Berufsreifeprüfung oder Studienberechtigungsprüfung nachgeholt. 5,6 % haben den Matura Abschluss einer Allgemein Höheren Schule und 22 % waren an einer Berufsbildenden, höheren Schule wie zum Beispiel eine Handelsakademie oder eine Höhere Technische Lehranstalt. 50 % der TeilnehmerInnen haben ein Studium absolviert. 3,88 % der TeilnehmerInnen haben andere Abschlüsse oder zusätzliche Ausbildungen abgeschlossen und nutzten dazu das offene Textfeld für die Eingabe von Abendmatura, Pädagogische Akademie, MAS in Financial Consulting, Meisterprüfung, Ausbildung Lebens- und Sozialberatung & Masterstudium Counseling, Postsekundärer Ausbildungszweig (Akademie für den Diätendienst und Ernährungsmedizinischen Beratungsdienst) & FH Bachelor Studium, Tourismuskollege WU Wien und Bilanzbuchhalter.

100 % der TeilnehmerInnen sind zum Zeitpunkt der Studiendurchführung erwerbstätig. Dieses Kriterium wurde durch eine Kontrollfrage überprüft und für die Auswertung der Stichprobe bereinigt.

Die meisten der TeilnehmerInnen, das sind 29,3 %, arbeiten für Banken, Finanzdienstleister oder Versicherungen. 16,8 % sind im Informations-, Kommunikations- oder Consultingbereich tätig. 9,5 % sind öffentlich Bedienstete und 6,9 % arbeiten in der Industrie oder Produktion. Im Energiewesen verrichten 6,0 % ihre Mitarbeit und 5,6 % sind im Gesundheits- und Sozialwesen engagiert. 5,2 % sind im Einzel- oder Großhandel beschäftigt und 3,9 % arbeiten für Non-Profit Organisationen. Unter den TeilnehmerInnen befinden sich 2,2 % Selbstständige und 1,7 % Gewerbe und HandwerkerInnen. Die kleinste Gruppe mit 0,9 % bildet die Tourismus- und Freizeitbranche. Außerdem nutzten 12,1 % das Branchenzusatzfeld für weitere Details wie zum Beispiel Mineralölbranche, Immobilien, Pädagogin, Landwirtschaft, Transportunternehmen, Marketing & Kommunikation, Gesundheits- und Sozialwesen, Bildung und Selbstständig, Rechtsanwalt, Verkehr/Transport/Logistik, Forschung, Wirtschaftstrehänder, Energie und Medien.

Die größte Anzahl mit 32,3 % stellt die Gruppe der bis zu drei Jahren Zugehörigen im derzeitigen Unternehmen dar. Zwischen vier und neun Jahren geben 30,2 % der TeilnehmerInnen an. 15,9 % weisen eine Unternehmenszugehörigkeit von mehr als zwanzig Jahren auf. 13,4 % sind zwischen zehn und fünfzehn Jahren demselben Arbeitgeber treu und 8,2 % sind dem Unternehmen zwischen sechzehn und zwanzig Jahren verbunden.

In Führungsposition befinden sich im Zeitraum der Umfrage 31,0 % der teilnehmenden Personen, 69,0 % geben an keine Führungsverantwortung zu haben.

### **3.2.2 Durchführung der empirischen Untersuchung**

Die empirische Untersuchung wurde mithilfe eines Online Fragebogens durchgeführt. Der Fragebogen wurde dafür über die Online Plattform [www.soscisurvey.de](http://www.soscisurvey.de) eigens für diese empirische Untersuchung zusammengestellt. Die Grundlage der Fragen war den Items des Selbstführungsfragebogens nach Müller (2004, S. 35) entnommen. Zur Erhebung der soziodemographischen Daten wurden die Fragen um das Geschlecht, das Alter, den höchsten Bildungsabschluss, die Erwerbstätigkeit, die Branchenzugehörigkeit sowie die Unternehmenszugehörigkeit ergänzt. Nach einem Pre-Test im KollegInnenkreis wurde der Link zum Online Fragebogen mittels personalisierter E-Mail gezielt an circa 120 EmpfängerInnen versandt, von denen bekannt war, dass sie derzeit

erwerbstätig sind. Die Personen waren dabei unterschiedlichen Alters, Geschlechts und in verschiedenen Branchen tätig. Die Teilnahme an der Untersuchung war freiwillig. Die Anonymität war gewährleistet, da das System keine Teilnehmerkennungen abspeicherte. Die abgegebenen Datensätze wurden automatisiert über [www.soscisurvey.de](http://www.soscisurvey.de) gesammelt und von dort als .sps Datei zur weiteren Auswertung in das Statistikprogramm SPSS exportiert. Laut Rücklauf Statistik haben 307 Personen den Umfrage Link angeklickt, davon haben 251 Personen den Fragebogen begonnen und 238 haben ihn bis zur letzten Seite ausgefüllt. Die Voraussetzung an der Teilnahme der Studie war eine aktuelle Erwerbstätigkeit der ProbandInnen. Dieses Muss-Kriterium wurde sowohl direkt im E-Mail Anschreiben angeführt, als auch im Fragebogen mittels einer Frage abgeprüft. Nicht Erwerbstätige und nicht vollständig beantwortete Fragebögen wurden von der Auswertung ausgeschlossen. Die finale Ad-hoc Stichprobe umfasst somit 232 gültige Datensätze (n=232).

Die Beantwortung des Fragebogens dauerte durchschnittlich drei Minuten. Der Erhebungszeitraum erstreckte sich über drei Wochen von Ende März bis Mitte April 2015. Eine Einschränkung auf Branchen oder demographische Variablen erschien als nicht zielführend, da aufgrund einer zu erwartenden, eher kleinen Ad-hoc Stichprobe sonst zu wenige Datensätze miteinander vergleichbar gewesen wären.

Nachdem die Durchführung der empirischen Untersuchung im Detail erklärt wurde, werden im folgenden Kapitel die Ergebnisse und die aufgestellten Hypothesen mit Hilfe der Stichprobendaten überprüft.

## **4 Ergebnisse und Hypothesenbewertung**

Die Auswertung der Datensätze wurde mittels des Statistikprogramms SPSS durchgeführt und einer Fehlerkontrolle unterzogen. Üblicherweise werden in der Beschreibung von Statistiken die Datensätze mit bis zu 100 Personen in absoluten Häufigkeiten und bei mehr als 100 Antworten in relativen Häufigkeiten angegeben. Die Ergebnisse werden demnach in dieser Arbeit in Prozentwerten berechnet dargestellt. Grafiken sollen dabei die Erkenntnisse graphisch veranschaulichen. Alle Tabellen stammen aus eigener Darstellung.

Mit Hilfe einer deskriptiven Statistik wurden Mittelwert, Konfidenzintervall, Standardabweichung sowie Minimum und Maximum zu den Items der Selbstführungskompetenz und dem Geschlecht berechnet. Die ProbandInnen konnten sich dabei auf einer vierstufigen Ratingskala von „Beschreibt mich gar nicht“, „Beschreibt mich wenig“, „Beschreibt mich mehr“ bis „Beschreibt mich sehr genau“ einordnen, wobei jeder dieser Antwort in der Auswertung einer Zahl von eins (=Beschreibt mich gar nicht) bis vier (=Beschreibt mich sehr genau) zugeordnet war. Das heißt, je mehr sich die TeilnehmerInnen mit einer Aussage identifizierten, desto höher die Zahl.

Obwohl die weiblichen Teilnehmerinnen einen niedrigen Minimumwert von 1,19 zeigen, ergibt sich beim Mittelwert mit 3,13 ein höherer Wert als bei den männlichen Teilnehmern mit einem Mittelwert von 3,06 und einem Minimumwert von 2,13. Die TeilnehmerInnen beider Geschlechts erreichen den exakt gleichen Maximum Wert von 3,88. Somit bewegen sich die weiblichen Probandinnen in einem Bereich von 2,69 und die männlichen in einem Bereich von 1,75. Damit kann festgestellt werden, dass die teilnehmenden Frauen in dieser Studie über eine höhere Selbstführungskompetenz verfügen als die männlichen Partizipanten.

**Tabelle 1: Selbstführungskompetenz nach Geschlecht**

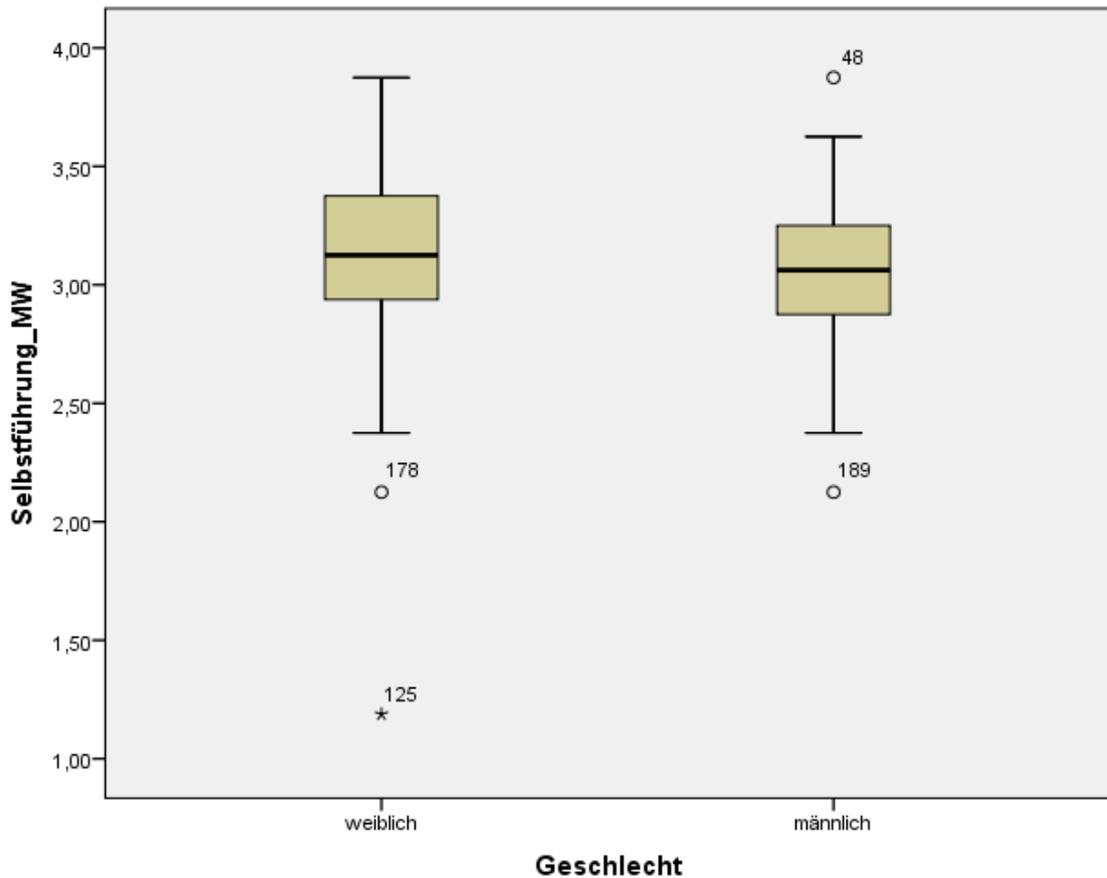
Deskriptive Statistik					
	Geschlecht		Statistik	Standardfehler	
Selbstführung_MW	weiblich	Mittelwert	3,1313	,03133	
		95 % Konfidenzintervall für Mittelwert	Untergrenze	3,0694	
			Obergrenze	3,1932	
		5% getrimmter Mittelwert	3,1490		
		Median	3,1250		
		Varianz	,136		
		Standardabweichung	,36932		
		Minimum	1,19		
		Maximum	3,88		
		Bereich	2,69		
		Interquartilbereich	,44		
		Schiefe	-1,214	,206	
		Kurtosis	4,666	,408	

	Geschlecht	Statistik	Standardfehler		
Selbstführung_MW	männlich	Mittelwert	3,0598	,03357	
		95 % Konfidenzintervall für Mittelwert	Untergrenze Obergrenze	2,9931 3,1265	
		5% getrimmter Mittelwert		3,0672	
		Median		3,0625	
		Varianz		,105	
		Standardabweichung		,32370	
		Minimum		2,13	
		Maximum		3,88	
		Bereich		1,75	
		Interquartilbereich		,41	
		Schiefe		-,270	,250
		Kurtosis		,204	,495

Mit Hilfe der nachfolgenden Abbildung 4: Verteilung der Selbstführungskompetenz nach Geschlecht ist zu erkennen, dass der Mittelwert der Frauen mit 3,13 in der Selbstführung leicht über dem Mittelwert der Männer mit 3,06 liegt. Die Teilnehmerin mit der laufenden Nummer 125 stuft sich bei den Selbstführungskompetenzen sehr niedrig ein und erreicht einen errechneten Mittelwert von 1,19. Bei den männlichen Teilnehmern gibt es keinen derartigen Ausreißer. Nach Entfernung des einen Extremwertes bei den weiblichen Teilnehmerinnen kommen beide Geschlechter auf einen Minimum Wert von 2,13. Der gesamte Verteilungsbereich der Frauen ist mit 2,69 breiter als der Bereich der Männer mit 1,75.

Bei einer Antwortmöglichkeit auf einer vierstufigen Ratingskala von eins (=Beschreibt mich gar nicht) bis vier (=Beschreibt mich sehr genau) ergibt sich ein absoluter Mittelwert von 2,5. Allgemein kann daher festgehalten werden, dass sich beide Geschlechter mit Mittelwerten von 3,13 bei den weiblichen und 3,06 bei den männlichen ProbandInnen deutlich in der oberen Skalenhälfte befinden und folglich über gute Selbstführungskompetenzen verfügen.

**Abbildung 4: Verteilung der Selbstführungskompetenz nach Geschlecht**



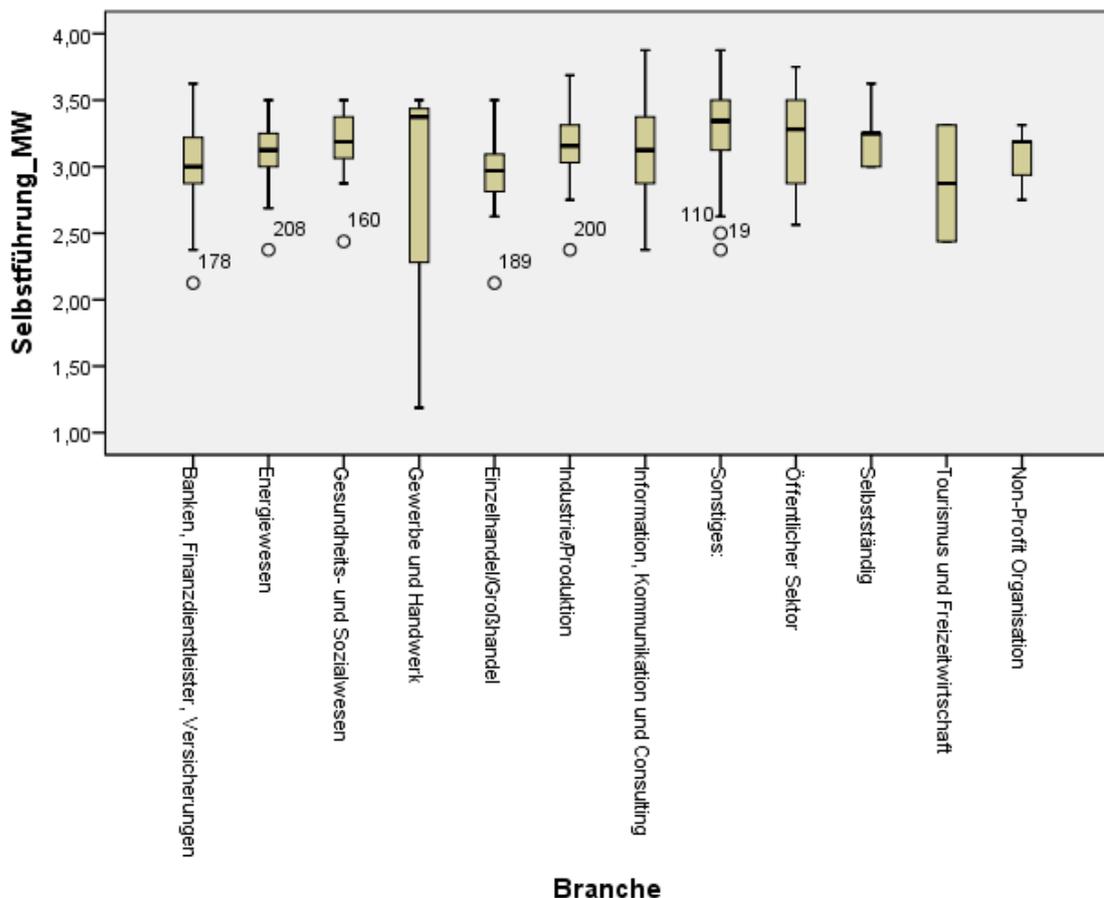
Die meisten der TeilnehmerInnen arbeiten für Banken, Finanzdienstleister oder Versicherungen und erreichen in der Selbstführung einen Durchschnittswert von 3,03. Im Energiewesen verrichten die MitarbeiterInnen ihre Arbeit mit einem Mittelwert von 3,08. Mit einem Selbstführungswert von 3,17 engagieren sich die MitarbeiterInnen im Gesundheits- und Sozialwesen und mit 2,86 bilden die Gewerbe und Handwerksberufe den niedrigsten Wert. Die Beschäftigten im Einzel- oder Großhandel erreichen einen Wert von 2,93 und die TeilnehmerInnen in der Industrie oder Produktion werken mit einem Selbstführungswert von 3,15. Auf einen Mittelwert von 3,12 schaffen es die KollegInnen im Informations-, Kommunikations- oder Consultingbereich.

Das höchste Engagement findet sich bei den ProbandInnen die sich keiner vordefinierten Branche zugeordnet, sondern sich unter der Rubrik Sonstiges eingereiht haben. Bildung/Pädagogik, Forschung, Immobilien, Landwirtschaft, Marketing/Kommunikation/Medien, Rechtsanwalt, Verkehr/Transport/Logistik, Wirtschaftstrehänder erreichen den Branchenhöchstwert mit 3,25.

Im öffentlichen Sektor arbeiten die MitarbeiterInnen mit einem Durchschnittswert in der Selbstführung von 3,21 und die Selbstständigen von 3,23. Die kleinste Gruppe mit nur zwei TeilnehmerInnen bildet die Tourismus- und Freizeitbranche mit einem Mittelwert von 2,88. Die ProbandInnen der Non-Profit Organisationen erledigen ihre Arbeit mit einem Wert von 3,08.

Allgemein ist in Abbildung 5: Verteilung der Selbstführungskompetenz nach Branche zu erkennen, dass sich alle über dem allgemeinen Mittelwert von 2,5 bewegen und demnach über gute Selbstführungskompetenzen verfügen. Lediglich das Gewerbe und Handwerk weist einen sehr breiten Verteilungsbereich auf. Dies liegt einerseits an der geringen Anzahl von nur vier Branchenzugehörigen als auch am Extremwert einer Person.

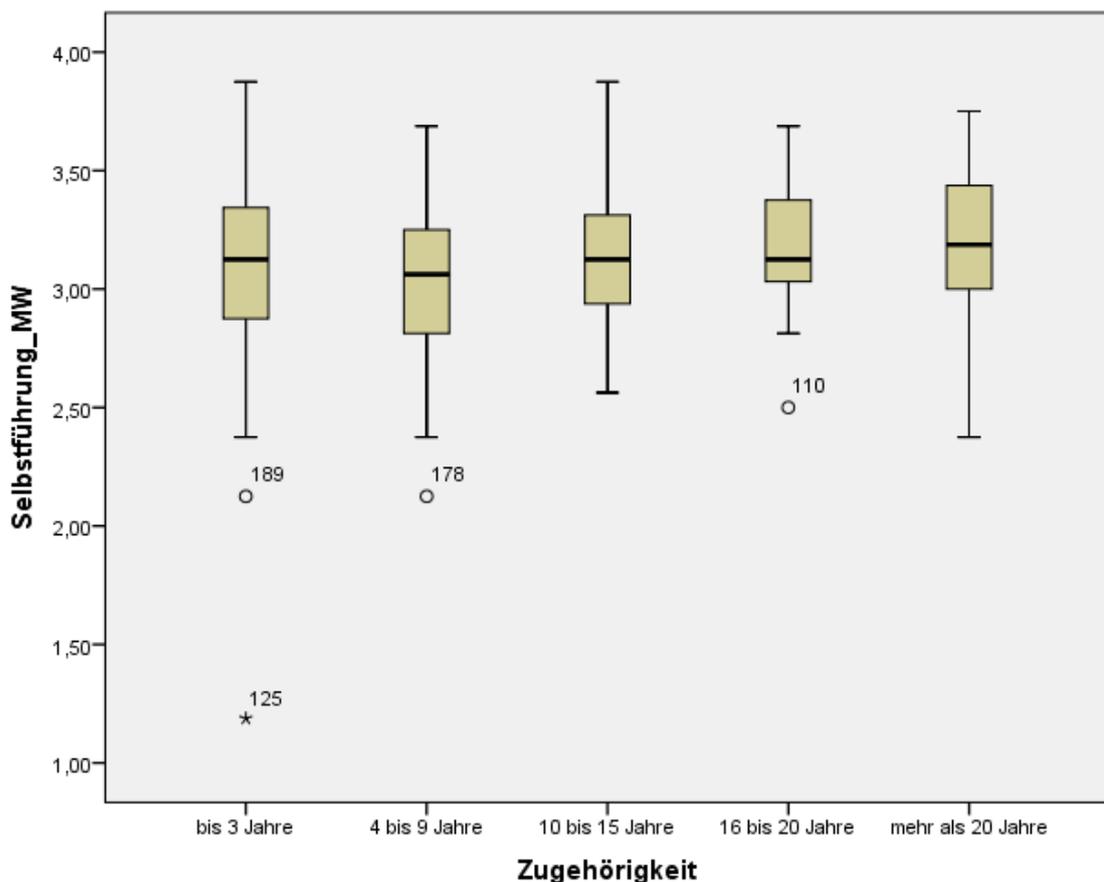
**Abbildung 5: Verteilung der Selbstführungskompetenz nach Branche**



Die Gruppe der bis zu drei Jahren Zugehörigen im derzeitigen Unternehmen schaffen einen Mittelwert in der Selbstführungskompetenz von 3,08. Den niedrigsten Durchschnittswert mit 3,04 erreichen jene TeilnehmerInnen, die zwischen vier und neun Jahren im Unternehmen sind. Das Mittelfeld mit 3,14 bilden die MitarbeiterInnen, die zwischen zehn und fünfzehn Jahren demselben Arbeitgeber treu sind. Die höchsten Werte in der Selbstführungskompetenz mit 3,20 zeigen jene Personen, die dem Unternehmen zwischen sechzehn und zwanzig Jahren verbunden sind. Die Gruppe mit einer Unternehmenszugehörigkeit von mehr als zwanzig Jahren weist einen Wert von 3,18 auf.

Auch hier ist zu sehen, dass alle Gruppen über dem allgemeinen Mittelwert von 2,5 liegen und demnach über gute Selbstführungskompetenzen verfügen.

**Abbildung 6: Verteilung der Selbstführungskompetenz nach Zugehörigkeit**



In den nächsten Unterkapiteln werden die Ergebnisse zu den vier aufgestellten Hypothesen berichtet.

## 4.1 Hypothese 1

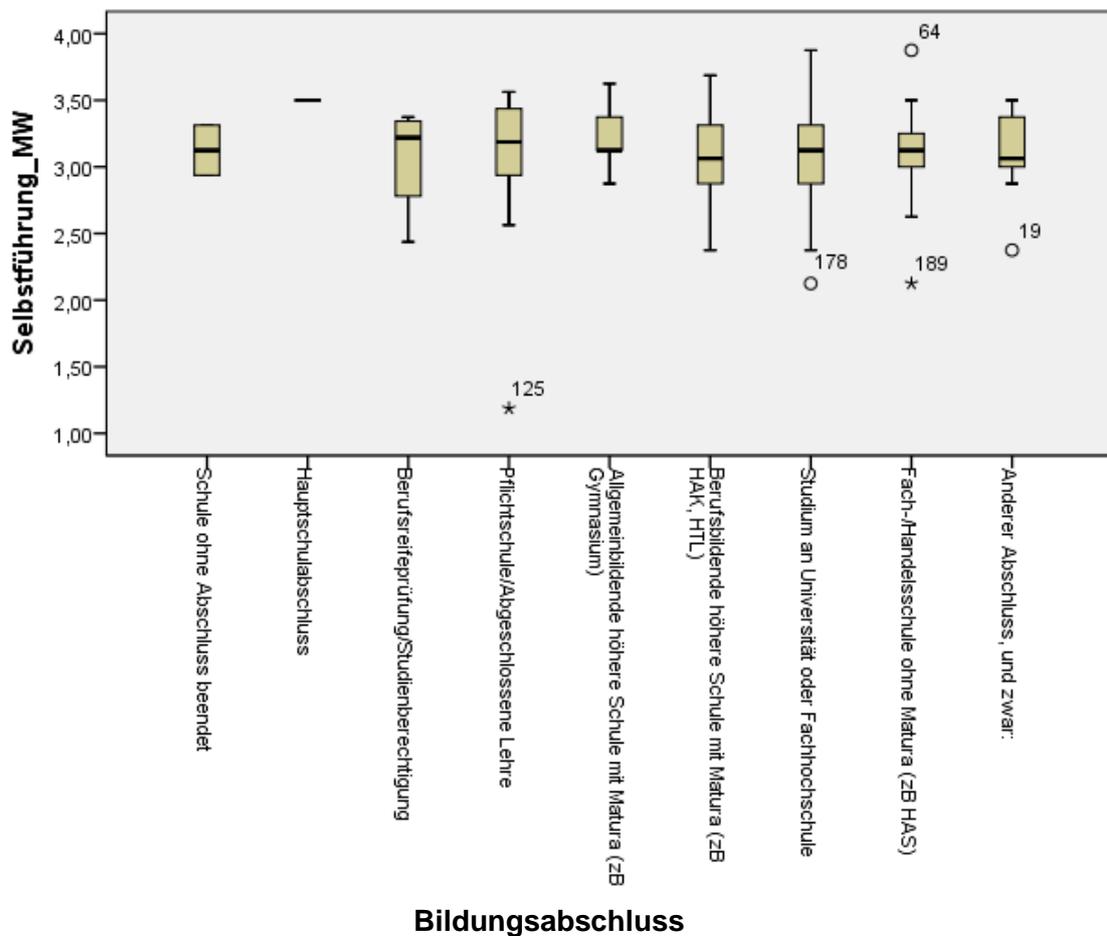
Je höher die abgeschlossene Ausbildung, desto mehr Kompetenz in der Selbstführung.

Die Auswertung ergab bei TeilnehmerInnen mit AHS Abschluss einen Mittelwert der Selbstführungskompetenz von 3,21, ohne Schulabschluss 3,13, bei Studienabsolventen 3,11 bei HAS Absolventen 3,11, bei BHS 3,08, bei anderen Abschlüssen 3,08, bei BRP oder Studienberechtigungen 3,06 und bei Pflichtschul- oder Lehrabschluss 3,06. Da nur eine Person einen Hauptschulabschluss angab, konnte kein Mittelwert gebildet werden. Den höchsten Wert erreichen demnach die AbsolventInnen einer Allgemein Bildenden Höheren Schule mit 3,21 und liegen damit vor den Personen ohne Schulabschluss mit 3,13. Die AkademikerInnen befinden sich mit 3,11 im Mittelfeld des Gesamtbereiches. Überraschenderweise bilden die AbsolventInnen der Berufsreifeprüfung oder Studienberechtigung das Schlusslicht mit 3,06. Hier wäre zu erwarten gewesen, dass Personen im zweiten Bildungsweg über mehr Selbstführungskompetenzen verfügen, da sie motiviert waren die Matura nachzuholen.

Aufgrund der ausgewerteten Daten in Abbildung 6: Selbstführungskompetenz nach höchstem Bildungsabschluss zeigt sich, dass eine höhere abgeschlossene Ausbildung nicht automatisch mit mehr Kompetenz in der Selbstführung zusammenhängt. Das österreichische Universitätssystem erlaubt Studierenden zwar einen äußerst flexiblen und selbst bestimmten Studienzeitplan, trotzdem kann nicht angenommen werden, dass Personen mit einem akademischem Abschluss die Kompetenzen der Selbstführung bereits während ihrer Ausbildung verstärkt und daher aktuell höhere Werte haben, als Personen ohne akademische Bildung.

Folglich kann Hypothese 1 nicht angenommen werden.

**Abbildung 7: Selbstführungscompetenz nach höchstem Bildungsabschluss**



## 4.2 Hypothese 2

MitarbeiterInnen mit hohen Werten in der Selbstführungscompetenz weisen höhere Werte in Arbeitsmotivation, Arbeits- und Lebenszufriedenheit auf als MitarbeiterInnen mit niedrigen Werten in der Selbstführungscompetenz.

Der Antrieb zu intrinsischem Verhalten liegt in der Person selbst und eine der zentralen Rollen ist die Selbstbestimmung und das Erleben von Kompetenzgefühlen. Es kann daher angenommen werden, dass sich Personen, die eine niedrige Arbeitsmotivation, Arbeits- und Lebenszufriedenheit haben, auch niedrigere Werte in der Selbstführungscompetenz aufweisen. Zur Überprüfung der Hypothese wurde eine Korrelationsanalyse nach Pearson durchgeführt. Die Korrelationen wurden nach Paier (2010, S. 147) interpretiert.

Arbeitsmotivation: Die Korrelation ist mit  $r = 0,484$  mittel bis hoch positiv. Somit besteht ein höchst signifikanter, mittlerer bis hoher Zusammenhang zwischen der Selbstführungskompetenz und der Arbeitsmotivation.

Arbeitszufriedenheit: Die Korrelation ist mit  $r = 0,332$  mittel positiv. Somit besteht ein höchst signifikanter, mittlerer Zusammenhang zwischen der Selbstführungskompetenz und der Arbeitszufriedenheit.

Lebenszufriedenheit: Die Korrelation ist mit  $r = 0,196$  gering bis schwach positiv. Somit besteht ein höchst signifikanter, aber nur geringer Zusammenhang zwischen der Selbstführungskompetenz und der Lebenszufriedenheit.

Wie in Tabelle 2: Arbeitsmotivation, Arbeits- und Lebenszufriedenheit zu erkennen ist, haben die Selbstführungskompetenzen den größten Einfluss auf die Arbeitsmotivation der TeilnehmerInnen, wirken auf die Arbeitszufriedenheit mit mäßigem Gewicht und hinterlassen auf die Lebenszufriedenheit einen geringen Eindruck. Dies kann einerseits bedeuten, dass die Selbstführungskompetenzen tatsächlich nur im Berufsleben und nicht im Privatleben angewandt werden oder dass die aktuelle Lebenszufriedenheit der ProbandInnen keiner Selbstführungsstrategien bedarf.

Die aufgestellte Hypothese kann demnach nicht eindeutig angenommen werden.

**Tabelle 2: Arbeitsmotivation, Arbeits- und Lebenszufriedenheit**

Korrelationen		Selbstführung_MW
Arbeitsmotivation: Wie würden Sie Ihre aktuelle Arbeitsmotivation einschätzen?	Pearson-Korrelation	,484**
	Sig. (2-seitig)	,000
	N	232
Arbeitszufriedenheit: Wie würden Sie Ihre aktuelle Arbeitszufriedenheit einschätzen?	Pearson-Korrelation	,332**
	Sig. (2-seitig)	,000
	N	232
Lebenszufriedenheit: Wie würden Sie Ihre aktuelle Lebenszufriedenheit einschätzen?	Pearson-Korrelation	,196**
	Sig. (2-seitig)	,003
	N	232

\*\* . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

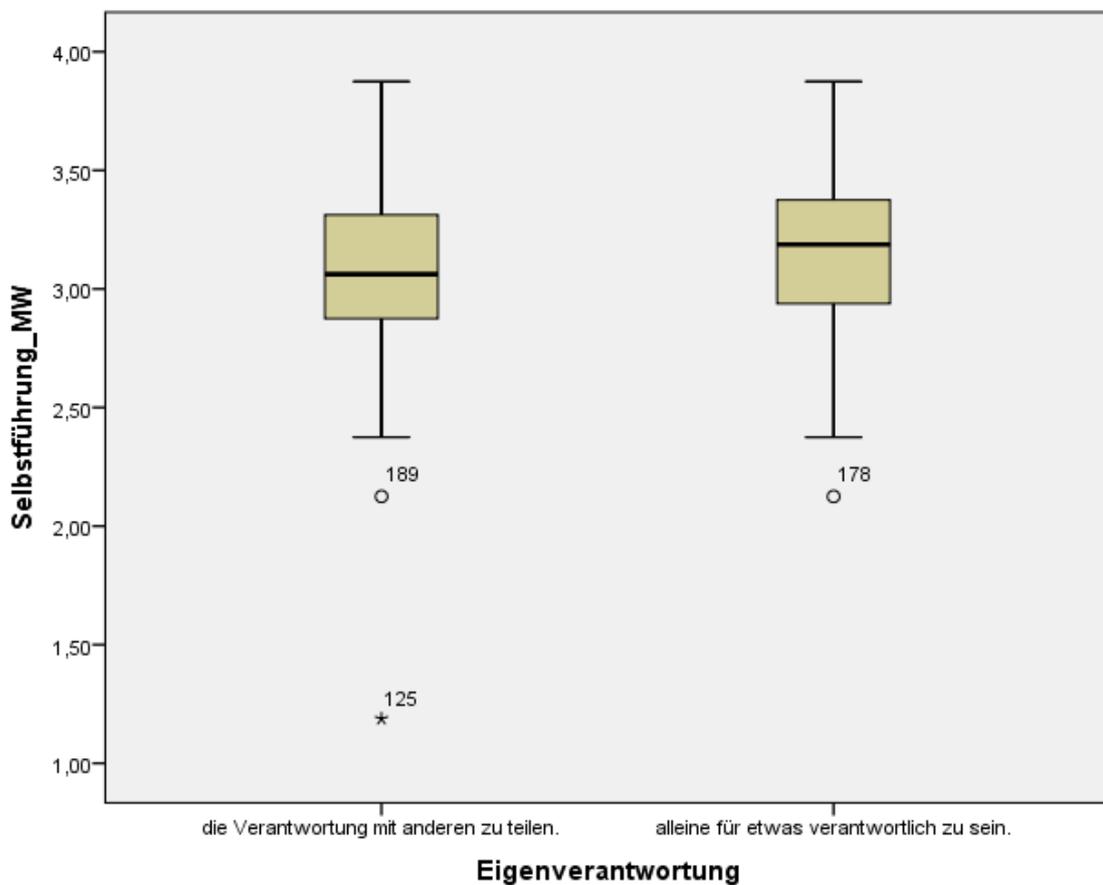
### 4.3 Hypothese 3

MitarbeiterInnen mit hohen Werten in der Selbstführungskompetenz übernehmen mehr Eigenverantwortung, haben mehr Eigenkontrolle und zeigen mehr Eigeninitiative.

48,28 % der ProbandInnen empfinden es als angenehmer, die Verantwortung mit anderen zu teilen, 51,72 % finden es besser alleine für etwas verantwortlich zu sein. Die Personen, die Verantwortung lieber teilen, zeigen in Abbildung 7: Selbstführungskompetenz und Eigenverantwortung bei der Selbstführung einen Mittelwert von 3,04, die anderen weisen einen höheren Mittelwert von 3,16 aus. Hier offenbart sich, dass Personen mit höheren Selbstführungskompetenzen auch zu mehr Eigenverantwortung bereit sind.

Der erste Teil der Hypothese kann somit angenommen werden.

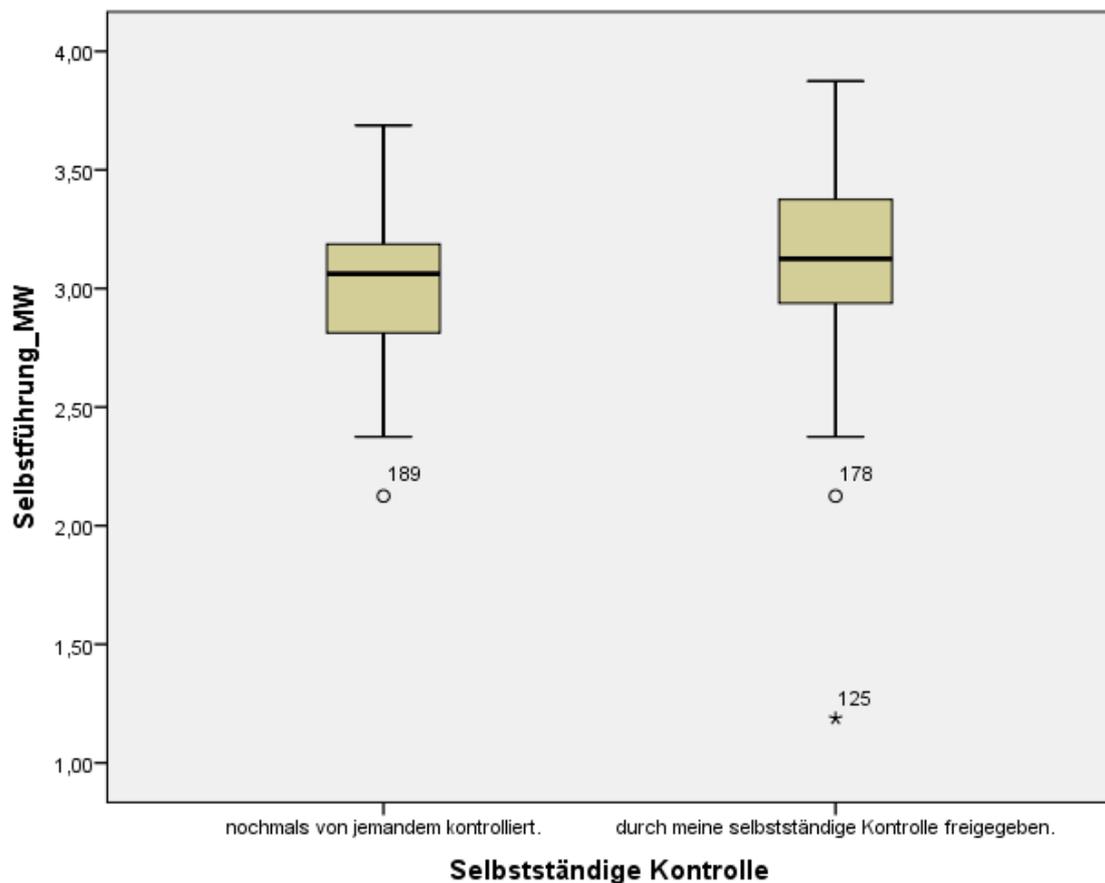
**Abbildung 8: Selbstführungskompetenz und Eigenverantwortung**



75,43 % der StudienteilnehmerInnen erledigen ihre Arbeit und geben diese durch selbstständige Kontrolle frei. Bei 24,57 % werden die Tätigkeiten nochmals von jemandem kontrolliert. Jene Personen mit selbstständiger Kontrollfreigabe zeigen in Abbildung 8: Selbstführungskompetenz und Eigenkontrolle bei der Selbstführung einen Mittelwert von 3,14. Jene, die nochmals kontrolliert werden, haben einen leicht niedrigeren Mittelwert von 3,00. Hier zeigt sich, dass Personen mit Nachkontrolle über weniger Selbstführungskompetenz verfügen oder sich darauf verlassen, dass ihre Arbeit nochmals überprüft wird.

Der zweite Teil der Hypothese kann dadurch angenommen werden.

**Abbildung 9: Selbstführungskompetenz und Eigenkontrolle**

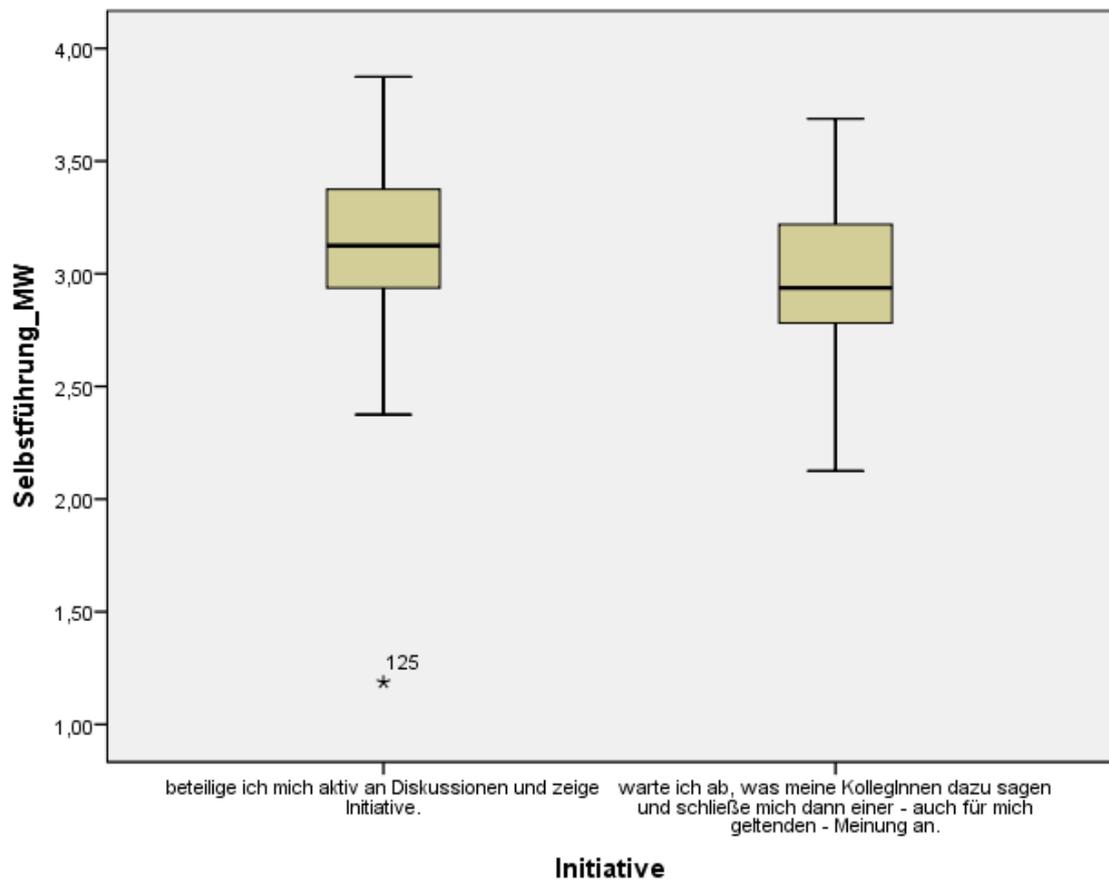


83,19 % der TeilnehmerInnen geben an, sich bei Umstrukturierungen in der Arbeit aktiv an Diskussionen zu beteiligen und Initiative zu zeigen. 16,81 % warten hingegen ab, was deren KollegInnen dazu sagen und schließen sich dann einer passenden Meinung an.

Die Personen mit Diskussionsbeteiligung und Initiative zeigen bei der Selbstführung in Abbildung 9: Selbstführungskompetenz und Eigeninitiative einen Mittelwert von 3,14. Die abwartenden KollegInnen erreichen einen merklich niedrigeren Mittelwert von 2,97. Hier zeigt sich eindeutig, dass Personen mit Eigeninitiative über deutlich mehr Selbstführungskompetenz verfügen und sich auch aktiver im Arbeitsleben einbringen.

Der dritte und letzte Teil der Hypothese kann demzufolge ebenfalls angenommen werden.

**Abbildung 10: Selbstführungskompetenz und Eigeninitiative**



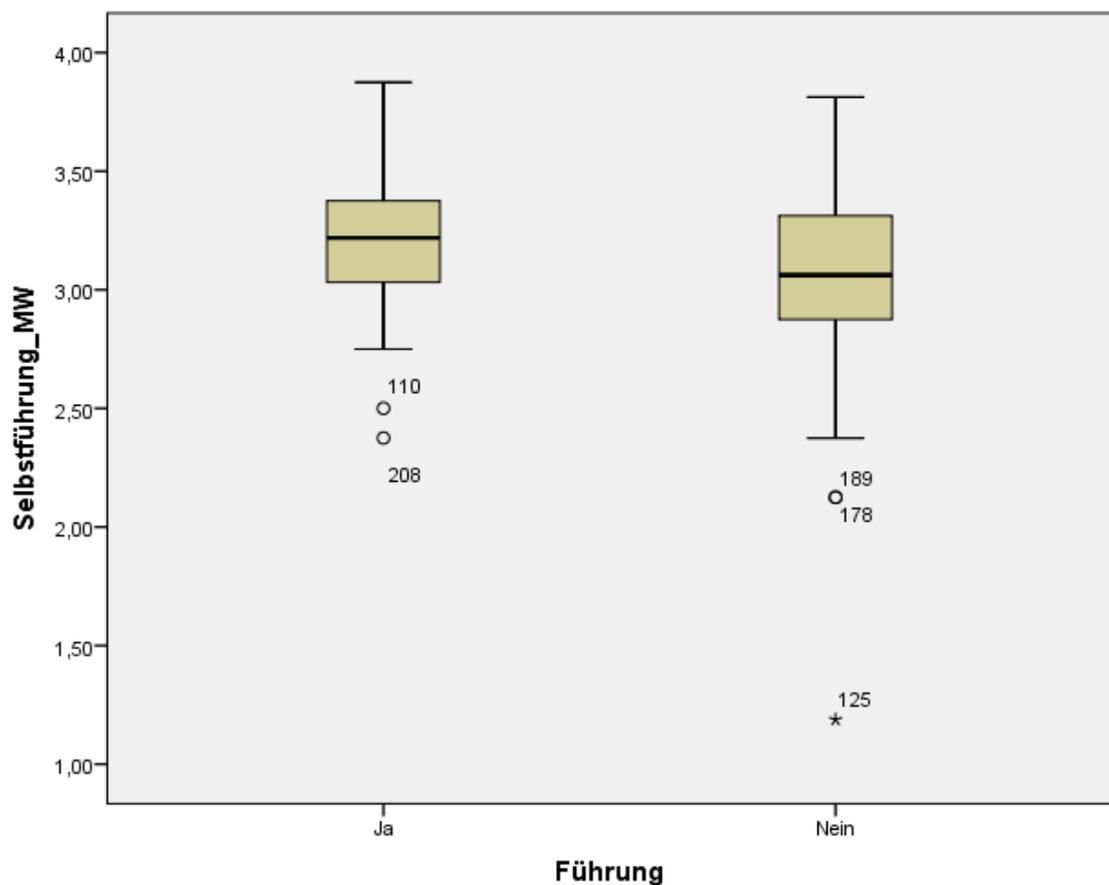
## 4.4 Hypothese 4

MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung weisen niedrigere Werte in der Selbstführungskompetenz auf, als MitarbeiterInnen in Führungspositionen.

Es wird angenommen, dass sich Personen in Positionen mit Führungsverantwortung engagierter als andere KollegInnen zeigen und daher mehr Selbstführungskompetenz innehaben als MitarbeiterInnen ohne Führungspositionen. Anhand der Antworten der StudienteilnehmerInnen kann in Abbildung 10: Selbstführungskompetenz und Führungsverantwortung bei Personen mit Führungsverantwortung ein Mittelwert von 3,21 und bei Personen ohne Führungspflichten ein Mittelwert von 3,05 berichtet werden. Somit zeigen die Führungskräfte mehr Selbstführungskompetenz als MitarbeiterInnen ohne Verantwortung.

Folglich kann Hypothese 4 angenommen werden.

**Abbildung 11: Selbstführungskompetenz und Führungsverantwortung**



Zusammenfassend lässt sich ableiten, dass hohe Selbstführungskompetenzen sowohl den MitarbeiterInnen als auch den Führungskräften im täglichen Arbeitsleben helfen, indem mehr Eigenverantwortung, mehr Selbstständigkeit sowie mehr Eigeninitiative gezeigt wird. Und das hilft in weiterer Folge dem Unternehmen erfolgreicher am Markt zu sein.

Nach der Auswertung des Fragebogens und der Überprüfung der Hypothesen wird die Forschungsfrage im Abschlussteil kritisch hinterfragt und diskutiert, Einschränkungen der Untersuchungsmethode reflektiert sowie Ideen für zukünftige Studien dargelegt.

## **5 Diskussion und Ausblick**

Die vorliegende Arbeit hat sich mit der Evaluierung der aktuellen Selbstführungskompetenz bei erwerbstätigen Personen beschäftigt. Dafür wurden zu Beginn die verschiedenen Begriffe und Definitionen erklärt und die zugrunde liegenden Theorien gegenübergestellt. Als Vertiefung wurden die vier Strategiedimensionen der Selbstführung erläutert und ein Prozess zum Erlernen der Selbstführungskompetenzen dargeboten. Alternativ dazu wurden Wege zu mehr Effektivität aufgezeigt. Die empirische Studie bildete den zweiten Teil der Masterarbeit.

Da sich die Wirtschaft immer schneller bewegt und sich die Technik noch schneller weiterentwickelt, ist es für die Praxis von Interesse in wie weit der Faktor Mensch mit der Geschwindigkeit mithalten kann. Die Führungsstrategien haben sich im Laufe der Zeit bis ins 21. Jahrhundert in eine Richtung entwickelt, wo erkennbar ist, dass Menschen als MitarbeiterInnen mehr an Selbstbestimmung gewonnen haben und Sinn sowie Erfüllung in der Arbeit als Selbstbestätigung finden wollen. Die Studie soll aufzeigen, in wie weit sich die befragten ProbandInnen bereits selbst führen und ob sich dies auf die Arbeitsmotivation und die Arbeits- und Lebenszufriedenheit auswirkt. Der Frage nach den Selbstführungskompetenzen als Basis zu besserer Selbstführung wird nachgegangen. Möglichkeiten von Selbst-Coaching als Weg zu mehr Selbstführung werden angeboten und gegenübergestellt.

Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte empirische Untersuchung lieferte kaum überraschende Ergebnisse. Die aus der Literatur abgeleiteten aufgestellten Hypothe-

sen konnten zum größten Teil angenommen werden. Die Auswertung zu Hypothese 1, dass mit einer höheren Ausbildung auch der Wert der Selbstführungskompetenz steigt, konnte deshalb nicht eindeutig angenommen werden, da die Stichproben der verschiedenen Ausbildungsniveaus sehr unterschiedlich groß waren und die Gruppe der AbsolventInnen einer Allgemein Höheren Schule, mit dem höchsten Mittelwert in der Selbstführungskompetenz von 3,21, lediglich aus dreizehn Personen bestand. Der zweithöchste Wert mit 3,13 wurde sogar von nur zwei Personen, nämlich die ohne Schulabschluss abgegeben und ist daher für Vergleichszwecke mit anderen Gruppen wenig aussagekräftig.

Ebenso konnten die Erkenntnisse von Deci und Ryan (1987, S. 1024), dass hohe Werte in der Selbstführungskompetenz mit hohen Werten in Arbeitsmotivation, Arbeits- und Lebenszufriedenheit einhergehen, mit Hypothese 2, nicht eindeutig wiederholt werden. Die Selbstführungskompetenzen zeigten zwar den größten Einfluss auf die Arbeitsmotivation mit einer Korrelation von 0,484, aber nur noch einen mittleren auf die Arbeitszufriedenheit mit 0,332 und auf die Lebenszufriedenheit einen geringen bis schwachen Zusammenhang von 0,196.

Dafür konnten die Erfahrungen von Manz und Sims (2001, S. 198), dass Personen mit hohen Werten in der Selbstführungskompetenz mehr Eigenverantwortung übernehmen, mehr Eigenkontrolle haben und mehr Eigeninitiative zeigen, mit Hypothese 3 unterstützt werden. Personen, die Verantwortung übernehmen, zeigen bei der Selbstführungskompetenz mit 3,16 einen höheren Mittelwert als jene, die Verantwortung lieber mit anderen teilen (3,04). Die ProbandInnen mit selbstständiger Kontrollfreigabe weisen bei der Selbstführung einen höheren Mittelwert von 3,14 aus als jene, die nochmals kontrolliert werden (3,0). Die StudienteilnehmerInnen mit Eigeninitiative zeigen bei der Selbstführung einen Mittelwert von 3,14, hingegen erreichen abwartende KollegInnen einen merklich niedrigeren Mittelwert von 2,97.

Ebenfalls konnte Hypothese 4, dass MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung niedrigere Werte in der Selbstführungskompetenz aufweisen als MitarbeiterInnen in Führungspositionen angenommen werden, da jene ohne Führungspflichten einen Mittelwert in der Selbstführungskompetenz von 3,05 und jene mit Führungsverantwortung von 3,21 haben.

Die Forschungsfrage ob selbstführungsrelevante Persönlichkeitsmerkmale positiv mit den Items der Selbstführungskompetenz korrelieren, kann daher nur teilweise angenommen werden.

Von den ProbandInnen kam großteils positives Feedback auf den Fragebogen zurück. Er wurde als angenehm kurz und verständlich beschrieben. Eine Person bemängelte allerdings, dass es bei den Fragen zur Selbstführungskompetenz mit vier Antwortmöglichkeiten keine „Goldene Mitte“ gab, sondern nur ein „Schwarz/Weiß“ Denken. Zwei TeilnehmerInnen merkten an, dass die Fragen 11-13 als selbstständige EinzelunternehmerInnen schwierig zu beantworten waren. Einer anderen Person wurde durch das Ausfüllen der Umfrage bewusst, wie gerne sie arbeiten geht.

Trotz eines hohen Rücklaufs ist kritisch anzumerken, dass die Stichprobe von  $n=232$  keine korrekte Zufallsstichprobe per Definition ist. Aufgrund der Erhebung im persönlichen Bekanntenkreis der Autorin wurden de facto Personen untersucht, die leicht zugänglich und einer gefälligen Teilnahme nicht schon von vorne herein abgeneigt waren. Die Kriterien einer Zufallsstichprobe sind damit nicht erfüllt.

Ein Problem in dieser Studie könnte sein, dass die gesammelten Merkmale anfällig für sozial erwünschte Antworten sein könnten. Dies muss bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden.

Interessant wäre es, die Studie zu einem späteren Zeitpunkt, in Form einer Längsschnittstudie, nochmals abzuhalten, wenn sich die TeilnehmerInnen mit dem Thema der Selbstführung auseinandergesetzt oder ein Training absolviert haben.

Weiters ist bei einer Studiumfrage die Bildungsvariable der TeilnehmerInnen und damit deren Umgang mit Fragebögen kritisch zu hinterfragen. StudentInnen, die während der eigenen Ausbildung selbst Umfragebögen zu verteilen hatten, haben vielleicht eher Interesse an derartigen Untersuchungen und partizipieren vermehrt, auch im Sinne der Norm zu Reziprozität. Daher könnte es zu relativ einheitlichen Stichproben kommen.

Resümierend kann festgehalten werden, dass es grundsätzlich mehr TeilnehmerInnen mit höheren Selbstführungskompetenzen gibt als mit geringen Werten. Die empirische Studie hat gezeigt, dass die derzeitigen Selbstführungskompetenzen der MitarbeiterInnen durchwegs im oberen Skalenbereich angesiedelt sind. Ob sich die Personen dieser Kompetenzen bewusst sind oder ob sie diese Strategien beabsichtigt einsetzen, wurde nicht abgefragt.

Desweiteren ist noch anzumerken, dass einige der Strategien zu mehr Selbstführungskompetenz in der Praxis nicht immer durchführbar sind. So ist es wahrscheinlich mehr als störend und wirkt sicherlich auch etwas befremdend, wenn sich in einem Großraumbüro 25 oder mehr MitarbeiterInnen in Selbstgesprächen befinden, um die konstruktive Gedankenmusterstrategie anzuwenden. Bedingt durch die Arbeitseinsätze an verschiedenen Unternehmensstandorten einiger KollegInnen ist es wahrscheinlich auch nicht passend, wenn auf gemeinsam benutzten Pool-Schreibtischen die neongelben Haftnotizen mit persönlichen Erinnerungen aller Consultants kleben um die Selbstführung durch verhaltensfokussierte Strategie zu verstärken.

Auch wenn es Belege dafür gibt, dass es sogar im Militärdienst möglich ist, Selbstführungsfähigkeiten durch einen SuperLeader zu fördern, wenn der SuperLeader die Übertragung von Verantwortung auf Untergebene forciert, ist anzuzweifeln, dass dies auf jede Art von Arbeit umzulegen ist. Prozessabläufe in Atomkraftwerken oder das Durchgehen der Checkliste im Flugcockpit sind Aspekte, wo es schon Sinn macht, wenn es standardisierte Skripte dafür gibt, die sich in der Vergangenheit als erfolgreich erwiesen haben. Ebenfalls wird es im Falle eines schwerwiegenden Fehlverhaltens des Untergebenen mit weitreichenden Folgen vor einem Gericht nicht zulässig sein, dessen Führungskraft von der Verantwortung freizusprechen, die diese aufgrund der Position erlangt hat. Aber je mehr Selbstführungskompetenz eine Person hat, desto eher weiß sie auch, wo und wann sie, wie eingreifen und Initiative zeigen kann.

In der Praxis könnte das Thema Selbstführung beim jährlichen Feedback-Gespräch mit der Führungskraft besprochen, unterstützt und weiter gefördert werden. Die Personalabteilung könnte hierfür Schulungen für alle MitarbeiterInnen anbieten um Strategien zur Selbstführung kennenzulernen und in weiterer Folge im Alltag anzuwenden. Um die Höhe der dadurch gewonnenen Selbstführungskompetenz messen zu können, sollten vor und nach diesen Schulungen jeweils Fragebogen verteilt werden um diese Ände-

rungen feststellen zu können. Sozial erwünschte Antworten der TeilnehmerInnen können reduziert werden, indem die absolute Anonymität gewährleistet wird. Es gibt jedoch keine Garantie für eine erfolgreiche Umsetzung in den Arbeitsalltag, die MitarbeiterInnen müssen von sich aus wollen, womit das Thema der intrinsischen Motivation wieder in den Vordergrund rückt. Und selbstverständlich müssen sich die Führungskräfte aller Ebenen bis hinauf zum Vorstand in erster Linie selbst gut führen und als Vorbild für die MitarbeiterInnen wirken.

Führung durch Selbstführung wird in einem Arbeitsumfeld gefördert, wo MitarbeiterInnen Gestaltungsmöglichkeiten einbringen können und dabei Eigeninitiative zeigen sowie Verantwortung übernehmen können. Gemeinsam erstellte Unternehmensleitlinien und Visionen sowie definierte Verantwortungsbereiche und Schwerpunkte in der Personalweiterbildung wie die individuelle Leistungsbeurteilung können ein erster Schritt zur Verbesserung des Selbstführungsklimas im Unternehmen sein.

## Literaturverzeichnis

- Bandura, Albert (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bandura, Albert (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 2, 248-287.
- Bensmann, Burkhard (2013). Selbstführung. Wie sich kreative Entrepreneur\*innen erfolgreich organisieren. (2. Auflage). Norderstedt: Books on Demand.
- Butzmann, Bianca (2011). Eignungs- und kompetenzspezifische Bedingungen und Erfolgsindikatoren von Führung durch Selbstführung. Genehmigte Dissertation der Universität Koblenz-Landau. Online: <http://d-nb.info/1013836308/34> [Abruf am 23.07.2014].
- Carver, Charles S. (1979). A Cybernetic Model of Self-Attention Processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 8, 1251-1281.
- Carver, Charles S./Scheier, Michael F. (1998) *On the Self-Regulation of Behavior*. Cambridge: University Press.
- Covey, Stephen R. (2000). Die sieben Wege zur Effektivität: Ein Konzept zur Meisterung Ihres beruflichen und privaten Lebens (11. Auflage). Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.
- Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (1987). The support of autonomy and control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037.
- Dietz, Ingeborg/Dietz, Thomas (2011). Selbst in Führung: Achtsam die Innenwelt meistern. Wege zur Selbstführung in Coaching und Selbst-Coaching. (3. Auflage). Paderborn: Junfermann Verlag.
- Driskell, James E./Copper, Carolyn/Moran, Aiden (1994). Does mental practice enhance performance? *Journal of Applied Psychology*, 79, 4, 481-492.
- Drucker, Peter F. (1981). Management by Objectives. *Academy of Management Review*, 6, 2, 225-230.
- Furtner, Marco R./Baldegger, Urs (2013). *Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Hirt, Michael (Hrsg.) (2012). *Das CEO-Handbuch: Optimal vorbereitet für Ihre Position an der Spitze*. Zürich: vdf Hochschulverlag.

- Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.) (2009). Personalmanagement – Führung – Organisation. (4. Auflage). Wien: Linde Verlag.
- Manz, Charles C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- Manz, Charles, C. (1992a). Self-Leadership ...the heart of empowerment. *Journal for Quality and Participation*, July/August, 80-85.
- Manz, Charles C. (1992b). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Manz, Charles C./Sims, Henry P. Jr. (1991). SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. 18-35. Online: <https://sites.fas.harvard.edu/~soc186/AssignedReadings/Manz-SuperLead.pdf> [Abruf am 25.07.2014].
- Manz, Charles C./Sims, Henry P. Jr. (1995). *Unternehmen ohne Bosse*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Manz, Charles C./Sims, Henry P. Jr. (2001). *The new SuperLeadership: Leading Others To Lead Themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Mayer, Horst O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung*. (6. Auflage). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Merton, Robert K. (1948). The Self-Fulfilling Prophecy. *The Antioch Review*, 8, 2, 193-210.
- Müller, Günter F. (2004). Die Kunst, sich selbst zu führen. Konzept, Strategie, Messung von Selbstführung. In *Personalführung* 11/2004. S. 30-43.
- Müller, Günter F. (2005). Führung durch Selbstführung. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 36, 3, S. 325-334.
- Müller, Günter F. (2006). Mitarbeiterführung durch kompetente Selbstführung. *Zeitschrift für Management*, 1, S. 6-20.
- Müller, Günter F. (2012). Theoretischer Hintergrund zum persolog Selbstführungs-Profil. Online: [https://www.persolog.de/fileadmin/imagesBUH/Broschueren\\_f\\_Downloads/Deutsch/Hintergrundinformation\\_Selbstfuehrung.pdf](https://www.persolog.de/fileadmin/imagesBUH/Broschueren_f_Downloads/Deutsch/Hintergrundinformation_Selbstfuehrung.pdf) [Abruf am 23.07.2014].
- Müller, Günter F./Braun, Walter (2009). *Selbstführung. Wege zu einem erfolgreichen und erfüllten Berufs- und Arbeitsleben*. Bern: Verlag Hans Huber.

- Müller, Günter F./Georgianna, Sibylle/Roux, Gregor (2010). Self-leadership and physical vitality. *Psychological Reports*, 107, 2, 383-392.
- Neck, Christopher P./Houghton Jeffery D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 4, 270-295.
- Paier, Dietmar (2010). *Quantitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Wien: Facultas Verlags-und Buchhandels AG.
- Prussia, Gregory E./Anderson, Joe S./Manz, Charles C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 523-538.
- Schuett, Susanne (2014). *Führung im demografischen Wandel. Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalmanager*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Seliger, Ruth (2013). *Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte*. (4. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Sprenger, Reinhard K. (2007). *Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation*. (12. Auflage). Frankfurt: Campus Verlag.
- Stewart, Greg L./Courtright, Stephen H./Manz, Charles C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37, 1, 185-222.
- Wunderer, Rolf (Hrsg.) (1999). *Mitarbeiter als Mitunternehmer*. Kriftel: Luchterhand Verlag GmbH.
- Zimmerman, Barry J./Schunk, Dale H. (2003). Albert Bandura: The man and his contributions to educational psychology. In Barry J. Zimmerman/Dale H. Schunk (Eds.). *Educational psychology: A century of contributions*, 431-457. New Jersey: Erlbaum Associates Publishers.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategiedimensionen der Selbstführung .....	11
Abbildung 2: Siebenstufiges Prozessmodell zu SuperLeadership .....	20
Abbildung 3: Effektive Gewohnheiten .....	25
Abbildung 4: Verteilung der Selbstführungskompetenz nach Geschlecht .....	40
Abbildung 5: Verteilung der Selbstführungskompetenz nach Branche.....	41
Abbildung 6: Verteilung der Selbstführungskompetenz nach Zugehörigkeit .....	42
Abbildung 7: Selbstführungskompetenz nach höchstem Bildungsabschluss .....	44
Abbildung 8: Selbstführungskompetenz und Eigenverantwortung .....	46
Abbildung 9: Selbstführungskompetenz und Eigenkontrolle .....	47
Abbildung 10: Selbstführungskompetenz und Eigeninitiative .....	48
Abbildung 11: Selbstführungskompetenz und Führungsverantwortung .....	49

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Selbstführungskompetenz nach Geschlecht .....	38
Tabelle 2: Arbeitsmotivation, Arbeits- und Lebenszufriedenheit .....	45

# Anhang 1

Fragebogen



## Variablenansicht

Die Variablenansicht zeigt alle Seiten des Fragebogens sowie die zugeordneten Variablen und Antwortcodes. Bitte beachten Sie, dass Filter und Platzhalter nicht korrekt wiedergegeben werden.

Für eine Übersicht aller Variablen im Befragungsprojekt verwenden Sie bitte die **Variablen-Übersicht**. Diese finden Sie in der Projektverwaltung im Menü auf der linken Seite.

Seite 01

## Herzlich Willkommen zur Befragung "Evaluierung der Kompetenz zur Selbstführung".

Dieser Fragebogen ist Teil meiner Masterarbeit an der Ferdinand Porsche FernFH, Wr. Neustadt, im Studiengang "Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie". Die Beantwortung der Fragen wird circa 3-5 Minuten dauern. Bitte lesen Sie die einzelnen Fragen genau durch und antworten Sie spontan. Es gibt keine "richtigen" oder "falschen" Antworten.

Ich darf darauf hinweisen, dass Ihre Antworten von mir absolut vertraulich behandelt und ausschließlich anonymisiert für meine Masterarbeit verwendet werden.

Vielen Dank für Ihre Mithilfe!  
Simone Kleiber

### 1. Welches Geschlecht haben Sie? [SD01]

- weiblich  
 männlich

#### SD01 Geschlecht

1 = weiblich  
2 = männlich  
-9 = nicht beantwortet

### 2. In welchem Jahr sind Sie geboren? [SD20]

Bitte 4-stelliges Format eingeben (zB 1973)

Geburtsjahr:

#### SD20\_01 Geburtsjahr

Offene Texteingabe

**3. Welchen Bildungsabschluss haben Sie? [SD11]**

Bitte wählen Sie den höchsten Bildungsabschluss, den Sie bisher erreicht haben.

- Schule ohne Abschluss beendet
- Hauptschulabschluss
- Pflichtschule/Abgeschlossene Lehre
- Fach-/Handelsschule ohne Matura (zB HAS)
- Berufsreifeprüfung/Studienberechtigung
- Allgemeinbildende höhere Schule mit Matura (zB Gymnasium)
- Berufsbildende höhere Schule mit Matura (zB HAK, HTL)
- Studium an Universität oder Fachhochschule
- Anderer Abschluss, und zwar:

**SD11 Formale Bildung (einfach)**

- 1 = Schule ohne Abschluss beendet  
 3 = Hauptschulabschluss  
 5 = Pflichtschule/Abgeschlossene Lehre  
 9 = Fach-/Handelsschule ohne Matura (zB HAS)  
 4 = Berufsreifeprüfung/Studienberechtigung  
 6 = Allgemeinbildende höhere Schule mit Matura (zB Gymnasium)  
 7 = Berufsbildende höhere Schule mit Matura (zB HAK, HTL)  
 8 = Studium an Universität oder Fachhochschule  
 10 = Anderer Abschluss, und zwar:  
 -9 = nicht beantwortet

**SD11\_10 Anderer Abschluss, und zwar**

Offene Texteingabe

**4. Sind Sie momentan erwerbstätig? [SD13]**

- Ja, ich bin erwerbstätig.
- Nein, ich bin arbeitslos.
- Nein, ich bin in Pension.
- Nein, ich bin Hausfrau oder Hausmann.
- Nein, ich bin nichts von alldem.

**SD13 Erwerbstätigkeit**

- 1 = Ja, ich bin erwerbstätig.  
 2 = Nein, ich bin arbeitslos.  
 3 = Nein, ich bin in Pension.  
 4 = Nein, ich bin Hausfrau oder Hausmann.  
 5 = Nein, ich bin nichts von alldem.  
 -9 = nicht beantwortet

**5. In welcher Branche arbeiten Sie? [SD14]**

- Banken, Finanzdienstleister, Versicherungen
- Energiewesen
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Gewerbe und Handwerk
- Einzelhandel/Großhandel
- Industrie/Produktion
- Information, Kommunikation und Consulting
- Non-Profit Organisation
- Öffentlicher Sektor
- Selbstständig
- Tourismus und Freizeitwirtschaft
- Sonstiges:

**SD14 Branche**

- 1 = Banken, Finanzdienstleister, Versicherungen  
 2 = Energiewesen  
 3 = Gesundheits- und Sozialwesen  
 4 = Gewerbe und Handwerk  
 5 = Einzelhandel/Großhandel  
 6 = Industrie/Produktion  
 7 = Information, Kommunikation und Consulting  
 12 = Non-Profit Organisation  
 9 = Öffentlicher Sektor  
 10 = Selbstständig  
 11 = Tourismus und Freizeitwirtschaft  
 8 = Sonstiges:  
 -9 = nicht beantwortet

**SD14\_08 Sonstiges**

Offene Texteingabe

**6. Wie viele Jahre sind Sie im derzeitigen Unternehmen? [SD16]**

Inkl. Karenzzeiten, Bundesheer und/oder Sabbaticals.

**SD16 Zugehörigkeit**

- 1 = bis 3 Jahre  
 2 = 4 bis 9 Jahre  
 3 = 10 bis 15 Jahre  
 4 = 16 bis 20 Jahre  
 5 = mehr als 20 Jahre  
 -9 = nicht beantwortet

**7. Sind Sie in einer Führungsposition? [SD19]**

- Ja
- Nein

**SD19 Führung**

- 1 = Ja  
 2 = Nein  
 -9 = nicht beantwortet

**8. Bei dieser Frage möchte ich Sie um eine Selbsteinschätzung bitten.**

**Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie persönlich zu? [SF01]**

	Beschreibt mich gar nicht	Beschreibt mich wenig	Beschreibt mich mehr	Beschreibt mich sehr genau
Ich erledige im Verlauf eines Tages zumeist alles, was ich mir vorgenommen habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich achte darauf, dass ich bei der Bewältigung von Aufgaben zügig vorankomme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich versuche, meiner Arbeit ein möglichst angenehmes Ambiente zu geben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich die Wahl habe, arbeite ich gezielt an Orten, die mich ansprechen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich mir etwas vornehme, überlege ich genau, in welchen Schritten ich es erreichen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich mache mich umfassend mit Arbeitsaufgaben vertraut, bevor ich beginne, sie in Angriff zu nehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gelingt mir im Allgemeinen, Dinge, die ich mir vornehme, auch gegen Widerstände von außen zu erledigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hindernisse und Rückschläge bei wichtigen Aufgaben setzen zusätzliche Kräfte bei mir frei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**SF01\_01** Ich erledige im Verlauf eines Tages zumeist alles, was ich mir vorgenommen habe.

**SF01\_02** Ich achte darauf, dass ich bei der Bewältigung von Aufgaben zügig vorankomme.

**SF01\_03** Ich versuche, meiner Arbeit ein möglichst angenehmes Ambiente zu geben.

**SF01\_04** Wenn ich die Wahl habe, arbeite ich gezielt an Orten, die mich ansprechen.

**SF01\_05** Wenn ich mir etwas vornehme, überlege ich genau, in welchen Schritten ich es erreichen kann.

**SF01\_06** Ich mache mich umfassend mit Arbeitsaufgaben vertraut, bevor ich beginne, sie in Angriff zu nehmen.

**SF01\_07** Es gelingt mir im Allgemeinen, Dinge, die ich mir vornehme, auch gegen Widerstände von außen zu erledigen.

**SF01\_08** Hindernisse und Rückschläge bei wichtigen Aufgaben setzen zusätzliche Kräfte bei mir frei.

- 1 = Beschreibt mich gar nicht  
 2 = Beschreibt mich wenig  
 3 = Beschreibt mich mehr  
 4 = Beschreibt mich sehr genau  
 -9 = nicht beantwortet

**9. Bei dieser Frage möchte ich Sie um eine Selbsteinschätzung bitten.**

**Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie persönlich zu? [SF08]**

	Beschreibt mich gar nicht	Beschreibt mich wenig	Beschreibt mich mehr	Beschreibt mich sehr genau
Nach einem erfolgreichen Arbeitsabschluss tue ich mir gerne etwas Gutes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei Tätigkeiten, die zufriedenstellend laufen, klopfе ich mir geistig schon mal auf die Schulter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alles in allem kann ich der Arbeit eher positive als negative Aspekte abgewinnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei den meisten Arbeitstätigkeiten fallen mir mehr Sonnen- als Schattenseiten auf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir leicht, eigene Zielvorstellungen bei der Arbeit zu verwirklichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anspruchsvolle Ziele, die ich mir setze, erreiche ich zumeist auch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich beachte eher, was mir an der Arbeit als solcher gefällt, als was ich von anderen dafür bekomme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei der Arbeit steht für mich weniger die Bezahlung im Vordergrund, als dass ich mich darin auch ein Stück weit selbstverwirklichen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**SF08\_09** Nach einem erfolgreichen Arbeitsabschluss tue ich mir gerne etwas Gutes.

**SF08\_10** Bei Tätigkeiten, die zufriedenstellend laufen, klopfе ich mir geistig schon mal auf die Schulter.

**SF08\_11** Alles in allem kann ich der Arbeit eher positive als negative Aspekte abgewinnen.

**SF08\_12** Bei den meisten Arbeitstätigkeiten fallen mir mehr Sonnen- als Schattenseiten auf.

**SF08\_13** Es fällt mir leicht, eigene Zielvorstellungen bei der Arbeit zu verwirklichen.

**SF08\_14** Anspruchsvolle Ziele, die ich mir setze, erreiche ich zumeist auch.

**SF08\_15** Ich beachte eher, was mir an der Arbeit als solcher gefällt, als was ich von anderen dafür bekomme.

**SF08\_16** Bei der Arbeit steht für mich weniger die Bezahlung im Vordergrund, als dass ich mich darin auch ein Stück weit selbstverwirklichen kann.

- 1 = Beschreibt mich gar nicht
- 2 = Beschreibt mich wenig
- 3 = Beschreibt mich mehr
- 4 = Beschreibt mich sehr genau
- 9 = nicht beantwortet

10. Bei dieser Frage möchte ich Sie um eine Selbsteinschätzung bitten.

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie persönlich zu? [SF04]

	Sehr niedrig	Eher niedrig	Eher hoch	Sehr hoch
Wie würden Sie Ihre aktuelle <b>Arbeitsmotivation</b> einschätzen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie würden Sie Ihre aktuelle <b>Arbeitszufriedenheit</b> einschätzen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie würden Sie Ihre aktuelle <b>Lebenszufriedenheit</b> einschätzen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**SF04\_01** Wie würden Sie Ihre aktuelle Arbeitsmotivation einschätzen?

**SF04\_02** Wie würden Sie Ihre aktuelle Arbeitszufriedenheit einschätzen?

**SF04\_03** Wie würden Sie Ihre aktuelle Lebenszufriedenheit einschätzen?

1 = Sehr niedrig

2 = Eher niedrig

3 = Eher hoch

4 = Sehr hoch

-9 = nicht beantwortet

**11. In der Arbeit empfinde ich es als angenehmer, ... [SF05]**

- die Verantwortung mit anderen zu teilen.
- alleine für etwas verantwortlich zu sein.

**SF05 Eigenverantwortung**

- 1 = die Verantwortung mit anderen zu teilen.
- 2 = alleine für etwas verantwortlich zu sein.
- 9 = nicht beantwortet

**12. In der Arbeit werden meine Tätigkeiten... [SF06]**

- nochmals von jemandem kontrolliert.
- durch meine selbstständige Kontrolle freigegeben.

**SF06 Selbstständige Kontrolle**

- 1 = nochmals von jemandem kontrolliert.
- 2 = durch meine selbstständige Kontrolle freigegeben.
- 9 = nicht beantwortet

**13. Bei Umstrukturierungen in der Arbeit... [SF07]**

- beteilige ich mich aktiv an Diskussionen und zeige Initiative.
- warte ich ab, was meine KollegInnen dazu sagen und schließe mich dann einer – auch für mich geltenden – Meinung an.

**SF07 Initiative**

- 1 = beteilige ich mich aktiv an Diskussionen und zeige Initiative.
- 2 = warte ich ab, was meine KollegInnen dazu sagen und schließe mich dann einer - auch für mich geltenden - Meinung an.
- 9 = nicht beantwortet

**14. Möchten Sie zu dieser Befragung oder zum besseren Verständnis Ihrer Antworten noch etwas anmerken? [SD18]**

Ist Ihnen während der Teilnahme an dieser Befragung etwas negativ aufgefallen? Waren die Fragen an einer Stelle nicht klar oder war Ihnen die Beantwortung unangenehm? Bitte schreiben Sie kurz ein paar Stichworte dazu.

**Vielen Dank für Ihre Mithilfe!**

**SD18\_01** ... Vielen Dank für Ihre Mithilfe!  
Offene Texteingabe

---

**Letzte Seite**

**Einladung zum SoSci Panel**

Liebe Teilnehmerin,  
lieber Teilnehmer,

das nicht-kommerzielle [SoSci Panel](#) würde Sie gerne zu weiteren wissenschaftlichen Befragungen einladen. Das Panel achtet Ihre Privatsphäre, gibt Ihre E-Mail-Adresse nicht an Dritte weiter und wird Ihnen pro Jahr maximal vier Einladungen zu qualitativ hochwertigen Studien zusenden.

E-Mail:

Sie erhalten eine Bestätigungsmail, bevor Ihre E-Mail-Adresse in das Panel aufgenommen wird. So wird sichergestellt, dass niemand außer Ihnen Ihre E-Mail-Adresse einträgt.

**Der Fragebogen, den Sie gerade ausgefüllt haben, wurde gespeichert. Sie können das Browserfenster selbstverständlich auch schließen, ohne am SoSci Panel teilzunehmen.**

## Anhang 2

### Codebuch

SD01	Geschlecht
SD20_01	Alter (Geburtsjahr): Geburtsjahr
SD11	Formale Bildung (einfach)
SD11_10	Formale Bildung (einfach): Anderer Abschluss, und zwar
SD13	Erwerbstätigkeit
SD14	Branche
SD14_08	Branche: Sonstiges
SD16	Zugehörigkeit
SD19	Führung
SD18_01	Anmerkungen (offen): ... Vielen Dank für Ihre Mithilfe!
SF01_01	Selbstführung: Ich erledige im Verlauf eines Tages zumeist alles, was ich mir vorgenommen habe.
SF01_02	Selbstführung: Ich achte darauf, dass ich bei der Bewältigung von Aufgaben zügig vorankomme.
SF01_03	Selbstführung: Ich versuche, meiner Arbeit ein möglichst angenehmes Ambiente zu geben.
SF01_04	Selbstführung: Wenn ich die Wahl habe, arbeite ich gezielt an Orten, die mich ansprechen.
SF01_05	Selbstführung: Wenn ich mir etwas vornehme, überlege ich genau, in welchen Schritten ich es erreichen kann.
SF01_06	Selbstführung: Ich mache mich umfassend mit Arbeitsaufgaben vertraut, bevor ich beginne, sie in Angriff zu nehmen.
SF01_07	Selbstführung: Es gelingt mir im Allgemeinen, Dinge, die ich mir vornehme, auch gegen Widerstände von außen zu erledigen.
SF01_08	Selbstführung: Hindernisse und Rückschläge bei wichtigen Aufgaben setzen zusätzliche Kräfte bei mir frei.
SF08_09	Selbstführung: Nach einem erfolgreichen Arbeitsabschluss tue ich mir gerne etwas Gutes.
SF08_10	Selbstführung: Bei Tätigkeiten, die zufriedenstellend laufen, klopfte ich mir geistig schon mal auf die Schulter.
SF08_11	Selbstführung: Alles in allem kann ich der Arbeit eher positive als negative Aspekte abgewinnen.
SF08_12	Selbstführung: Bei den meisten Arbeitstätigkeiten fallen mir mehr Sonnen- als Schattenseiten auf.
SF08_13	Selbstführung: Es fällt mir leicht, eigene Zielvorstellungen bei der Arbeit zu verwirklichen.
SF08_14	Selbstführung: Anspruchsvolle Ziele, die ich mir setze, erreiche ich zumeist auch.
SF08_15	Selbstführung: Ich beachte eher, was mir an der Arbeit als solcher gefällt, als was ich von anderen dafür bekomme.
SF08_16	Selbstführung: Bei der Arbeit steht für mich weniger die Bezahlung im Vordergrund, als dass ich mich darin auch ein Stück weit selbstverwirklichen kann.
SF04_01	Motivation/Zufriedenheit: Wie würden Sie Ihre aktuelle Arbeitsmotivation einschätzen?
SF04_02	Motivation/Zufriedenheit: Wie würden Sie Ihre aktuelle Arbeitszufriedenheit einschätzen?
SF04_03	Motivation/Zufriedenheit: Wie würden Sie Ihre aktuelle Lebenszufriedenheit einschätzen?
SF05	Eigenverantwortung
SF06	Selbstständige Kontrolle
SF07	Initiative

# Anhang 3

## Rohdaten

Ifd. Nr.	SD01	SD20_01	SD11	SD11_10	SD13	SD14	SD14_08	SD16	SD19	SD18_01	SF01_01	SF01_02	SF01_03	SF01_04	SF01_05	SF01_06
1	1	1973	8		1	1		2	2		3	4	4	4	3	3
2	1	1982	8		1	1		1	2		3	2	3	3	3	4
3	2	1974	8		1	7		4	2		3	2	3	4	3	3
4	1	1987	8		1	11		2	2		2	2	2	2	2	2
5	1	1974	8		1	9		4	2		4	4	4	4	4	3
6	2	1974	8		1	6		2	1		3	3	3	3	2	4
7	1	1973	6		1	5		2	2		3	2	4	4	4	3
8	2	1971	7		1	9		2	2		4	3	3	3	4	4
9	1	1955	7		1	9		5	1		4	3	4	4	3	3
10	1	1969	7		1	1		2	1		3	3	3	2	4	3
11	2	1973	4		1	11		1	1		3	3	3	3	4	3
12	2	1982	8		1	7		1	2		3	3	4	3	3	3
13	2	1970	8		1	1		1	2		3	4	3	3	3	2
14	1	1971	7		1	3		1	1	Frage	3	3	4	4	3	2
15	2	1979	8		1	8	Minera	1	2		4	3	3	4	3	3
16	1	1971	8		1	7		3	2		3	4	3	4	3	3
17	1	1974	8		1	8	Immobi	2	1		3	3	3	2	3	3
18	1	1979	7		1	8	Hotelle	3	2		3	3	4	1	2	2
19	1	1980	10	Abend	1	8	Teleko	1	2		3	3	3	3	3	2
20	1	1985	8		1	9		1	2		3	4	3	1	3	3
21	1	1969	5		1	1		1	1		4	4	4	3	2	2
22	1	1950	10	Päd.Ak	1	8	Pädago	5	2		3	3	3	4	4	3
23	1	1979	8		1	9		1	2		4	4	4	3	4	4
24	1	1966	8		1	7		1	1		4	4	4	3	3	3
25	2	1983	10	MAS ir	1	1		1	1		3	4	3	2	3	3
26	1	1979	7		1	5		3	2		3	4	3	3	3	2
27	1	1963	8		1	10		1	1	Ich bin	3	3	3	4	3	3
28	1	1972	8		1	1		3	2		4	3	3	4	4	4
29	1	1970	8		1	12		1	1		2	3	4	4	3	3
30	2	1962	8		1	7		2	1		4	4	4	4	4	4
31	2	1972	8		1	10		3	1		2	3	3	3	3	3
32	1	1967	3		1	3		2	2		4	4	4	4	4	4
33	1	1973	1		1	5		1	2		4	4	4	4	3	3
34	1	1959	8		1	7		1	2	Bin w a	4	4	4	2	4	4
35	1	1970	6		1	6		4	2		4	4	3	3	4	3
36	2	1973	8		1	6		1	2		3	3	2	3	3	3
37	2	1987	7		1	7		1	2		3	3	4	2	4	3
38	2	1975	7		1	8	Landw	5	1		3	4	4	4	2	2
39	2	1979	8		1	7		2	2		3	4	4	4	4	2
40	2	1968	7		1	7		4	1		3	3	3	4	4	3
41	1	1984	7		1	1		2	1		3	4	4	3	3	4
42	1	1976	9		1	12		1	2		4	4	1	4	3	4
43	2	1969	8		1	2		3	1		3	3	3	4	4	3
44	1	1973	8		1	1		2	2		3	3	4	4	4	4
45	1	1984	8		1	7		2	1		3	4	4	4	3	3
46	2	1975	8		1	7		2	2		3	4	3	3	3	3
47	1	1976	7		1	8	Telco	2	2		3	3	4	4	4	3
48	2	1970	8		1	7		3	1		4	4	4	3	4	3
49	2	1988	8		1	7		1	2		4	4	4	4	4	3
50	2	1977	8		1	8	Teleko	1	2		3	3	3	4	3	2

lfd. Nr.	SD01	SD20_01	SD11	SD11_10	SD13	SD14	SD14_08	SD16	SD19	SD18_01	SF01_01	SF01_02	SF01_03	SF01_04	SF01_05	SF01_06
51	1	1970	8		1	10		1	1		3	3	4	4	3	2
52	1	1970	8		1	1		4	1		3	4	4	4	3	2
53	1	1969	5		1	9		5	2		4	4	4	4	4	4
54	2	1978	8		1	5		1	2		3	3	4	3	3	2
55	1	1968	7		1	1		5	2		3	3	3	2	4	3
56	2	1988	8		1	6		1	2		3	3	3	4	3	3
57	1	1956	8		1	12		4	2		3	4	3	4	4	4
58	1	1980	8		1	1		2	1	Bei der	3	4	4	4	4	3
59	2	1984	8		1	3		1	1		4	4	3	4	2	2
60	1	1968	8		1	7		1	2		3	3	2	2	4	4
61	2	1971	8		1	7		3	1		3	3	4	1	3	2
62	1	1973	7		1	6		2	2	Ich mö	4	4	4	3	4	4
63	2	1968	7		1	5		5	1		2	3	3	3	4	3
64	1	1967	9		1	8	Transp	1	1		4	4	4	4	4	4
65	2	1973	8		1	10		1	1		3	3	3	4	2	2
66	2	1969	8		1	1		4	2		3	3	4	4	3	3
67	1	1982	8		1	8	IT	1	2	Arbeits	3	3	3	2	4	4
68	2	1971	9		1	8	Teleko	2	2		3	4	3	2	4	4
69	1	1983	7		1	7		1	2		3	3	4	3	3	3
70	2	1974	9		1	8	IT	1	2		4	4	3	4	3	4
71	2	1971	5		1	9		5	2		3	4	4	3	3	3
72	1	1979	8		1	1		2	2		4	3	4	3	3	3
73	2	1976	8		1	1		2	2		3	4	2	2	3	3
74	2	1976	8		1	1		2	2		3	3	4	2	3	3
75	1	1993	7		1	1		1	2		4	4	3	3	3	3
76	1	1979	8		1	1		1	2		4	4	3	4	4	3
77	2	1968	7		1	1		2	2		3	4	3	3	4	4
78	1	1977	10	Meiste	1	2		1	2		4	4	2	3	2	2
79	1	1968	8		1	9		4	2		3	4	3	4	4	3
80	2	1986	4		1	7		1	2		3	3	2	2	4	3
81	2	1968	8		1	7		3	2		3	3	2	2	3	3
82	2	1961	1		1	1		5	1		4	4	4	1	4	4
83	1	1957	8		1	1		1	1		2	4	4	4	4	4
84	2	1979	8		1	1		2	2		3	3	2	1	3	3
85	1	1971	6		1	1		2	1		3	4	2	2	4	3
86	1	1962	9		1	1		5	2		4	4	2	2	4	3
87	2	1976	6		1	8	Market	1	1		4	4	4	3	2	3
88	1	1966	8		1	9		5	1		4	4	4	4	4	3
89	1	1968	6		1	1		3	2		4	4	4	3	4	4
90	2	1974	8		1	1		2	1		3	3	3	2	4	4
91	1	1978	5		1	9		5	2		3	3	4	3	3	3
92	1	1974	8		1	9		1	1		3	4	4	3	4	3
93	1	1962	10	Ausbild	1	3	Gesun	1	2	Bei der	3	3	4	4	3	3
94	1	1974	8		1	7		1	1		4	4	4	4	4	3
95	1	1969	6		1	3		4	2		3	3	3	3	4	4
96	1	1974	8		1	9		5	2		4	4	2	3	4	4
97	1	1977	8		1	6		1	2		3	4	2	4	4	3
98	2	1966	8		1	9		5	1		3	4	3	2	4	4
99	1	1975	7		1	1		2	1		3	3	4	4	3	4
100	2	1974	8		1	1		2	1		3	4	2	2	3	2

lfd. Nr.	SD01	SD20_01	SD11	SD11_10	SD13	SD14	SD14_08	SD16	SD19	SD18_01	SF01_01	SF01_02	SF01_03	SF01_04	SF01_05	SF01_06
101	1	1973	5		1	3		3	1		4	3	3	4	4	2
102	1	1991	7		1	8	Rechts	1	1	Gut fo	3	3	3	4	4	4
103	2	1977	8		1	8	IT	1	1		1	3	4	3	4	3
104	2	1964	6		1	3		5	1	mir sin	3	4	3	3	4	4
105	1	1981	9		1	5		3	2		4	4	3	3	3	3
106	1	1971	8		1	9		3	2		3	3	3	3	3	3
107	2	1977	5		1	4		4	2		3	3	4	2	4	3
108	2	1967	5		1	9		5	1		4	4	4	4	4	4
109	2	1976	7		1	7		1	1		3	4	4	2	4	3
110	1	1971	8		1	8		4	1		3	3	3	1	3	3
111	2	1990	7		1	7		1	2		3	3	4	3	2	3
112	1	1975	10	Postse	1	3		2	2		3	3	2	2	3	3
113	1	1970	7		1	4		1	2		3	3	3	4	4	4
114	1	1989	8		1	7		1	2		4	3	3	3	2	3
115	1	1970	7		1	1		5	2		4	4	4	3	4	3
116	2	1980	8		1	12		2	2		3	3	2	3	4	3
117	1	1965	5		1	5		5	1	Nein, w	4	4	4	4	3	3
118	1	1971	8		1	10		3	1	Ich bin	3	4	4	4	3	4
119	1	1981	8		1	8	Bildung	2	1		3	4	3	3	3	3
120	2	1970	7		1	7		3	1		3	3	3	2	3	2
121	1	1965	10	Tourist	1	5		2	2		3	3	4	4	3	4
122	1	1964	7		1	5		5	2		3	3	3	2	3	4
123	1	1972	8		1	12		5	2		3	4	2	1	4	4
124	1	1976	5		1	1		1	2		3	3	3	3	3	2
125	1	1975	5		1	4		1	2		2	1	1	1	1	1
126	1	1972	9		1	1		3	2		4	4	2	2	4	2
127	1	1985	7		1	1		2	2		3	3	3	3	4	3
128	1	1968	7		1	1		2	2		3	4	3	1	2	2
129	2	1960	8		1	2		5	2		3	3	3	3	4	4
130	1	1981	6		1	7		1	2	Als ne	3	4	4	4	4	3
131	1	1969	6		1	1		2	2	Grunds	3	4	4	3	4	3
132	1	1979	7		1	1		3	2		3	3	3	3	4	3
133	1	1977	7		1	8	Verkehr	4	2		4	4	4	3	4	4
134	1	1979	8		1	9		2	2		3	3	4	4	3	4
135	1	1950	10	Pädag	1	8	Schule	5	2		3	3	4	4	4	3
136	2	1980	8		1	1		3	2		4	4	3	4	3	3
137	2	1974	7		1	6		1	2		3	3	4	3	4	3
138	1	1989	8		1	5		1	2		4	3	4	3	3	3
139	1	1973	5		1	1		2	2		3	3	4	4	2	4
140	2	1976	7		1	7		2	1		3	4	3	3	4	4
141	1	1979	8		1	12		2	2	Frager	3	3	4	4	4	3
142	2	1982	7		1	8	Datasc	1	2		3	3	3	4	3	3
143	2	1973	7		1	9		5	2		3	3	3	3	4	3
144	2	1966	8		1	8	Beratu	3	1		3	3	3	3	4	3
145	1	1964	5		1	1		2	2		3	3	4	4	4	3
146	1	1984	8		1	1		1	2		4	4	3	3	3	4
147	1	1981	9		1	1		2	1	Der Te	4	4	4	3	2	3
148	1	1974	8		1	6		1	1		3	4	3	2	2	2
149	1	1981	8		1	7		2	1		4	4	4	3	4	3
150	1	1971	8		1	1		2	2	Ähnlich	3	3	4	4	3	4

lfd. Nr.	SD01	SD20_01	SD11	SD11_10	SD13	SD14	SD14_08	SD16	SD19	SD18_01	SF01_01	SF01_02	SF01_03	SF01_04	SF01_05	SF01_06
151	1	1978	8		1	7		2	1		3	4	2	1	2	3
152	2	1955	8		1	4		3	2		3	3	3	3	4	3
153	1	1982	8		1	3		1	2		3	3	4	4	3	3
154	1	1976	8		1	8	Forsch	1	2		3	4	4	4	4	4
155	1	1968	7		1	6		1	2		3	4	2	1	4	3
156	2	1980	9		1	6		3	1		3	3	3	3	3	2
157	1	1973	7		1	1		2	2	Frage	3	3	4	4	2	3
158	1	1968	8		1	12		4	2		2	2	3	2	3	3
159	1	1968	7		1	1		5	2		3	3	3	2	3	2
160	2	1966	8		1	3		1	2		2	2	3	3	2	2
161	1	1956	9		1	8	Versic	5	1		4	4	4	4	4	4
162	2	1971	6		1	7		3	1		2	3	4	4	3	3
163	1	1973	9		1	3		2	2	Währe	4	4	3	3	3	4
164	2	1967	8		1	7		4	2		4	4	4	4	4	4
165	1	1970	4		1	8	Direktiv	4	1	Ich arb	4	4	2	3	4	4
166	1	1988	6		1	7		2	2		3	3	2	2	3	3
167	1	1976	8		1	1		3	2		3	4	4	4	4	4
168	1	1975	5		1	9		4	2	Alle Fr	4	4	4	3	3	3
169	1	1966	8		1	1		2	2		4	4	4	4	4	4
170	2	1968	8		1	7		2	1		3	4	3	2	3	3
171	1	1975	10	Bilanz	1	8	Wirtsch	4	1		3	4	3	4	4	4
172	2	1977	8		1	1		2	2		3	4	1	1	4	2
173	2	1975	7		1	7		3	1		3	4	3	2	4	3
174	2	1980	7		1	1		2	2		3	4	2	1	2	2
175	1	1976	5		1	7		3	2		3	3	2	3	3	3
176	1	1976	9		1	1		2	2	Simone	3	4	4	3	4	3
177	2	1965	8		1	7		2	2		3	3	3	3	3	3
178	1	1979	8		1	1		2	2		4	3	2	3	4	4
179	2	1972	7		1	7		1	2		2	2	4	4	3	4
180	2	1969	5		1	6		1	1		3	3	4	4	4	4
181	1	1975	8		1	2		3	2		3	4	2	2	4	3
182	1	1977	8		1	12		3	2		3	4	4	4	4	3
183	1	1972	8		1	9		2	2		3	3	4	2	2	2
184	1	1969	7		1	1		2	2		4	4	3	4	4	4
185	1	1960	8		1	9		5	2		4	4	4	3	4	3
186	2	1973	8		1	12		3	2		4	4	2	2	3	4
187	1	1962	8		1	9		5	2		2	3	3	3	4	3
188	2	1959	8		1	9		5	2		4	3	4	2	3	3
189	2	1983	9		1	5		1	2		2	2	3	2	2	2
190	1	1951	8		1	3		5	2		3	4	3	3	3	4
191	1	1982	8		1	1		1	2		3	4	3	3	2	2
192	2	1981	5		1	8	Lebens	1	2		3	3	4	4	3	3
193	1	1982	8		1	7		2	2		3	3	3	3	3	3
194	2	1981	8		1	1		1	1		4	4	2	1	3	3
195	2	1972	8		1	7		1	1		4	4	3	2	4	3
196	1	1972	7		1	8	Energie	1	2		4	4	2	2	2	2
197	1	1981	8		1	1		2	2		3	4	4	4	3	3
198	2	1978	8		1	1		2	2		4	4	4	4	4	3
199	2	1977	5		1	6		1	1	Mach c	2	3	3	2	4	3
200	1	1982	8		1	6		1	2		2	3	3	4	2	2

lfd. Nr.	SD01	SD20_01	SD11	SD11_10	SD13	SD14	SD14_08	SD16	SD19	SD18_01	SF01_01	SF01_02	SF01_03	SF01_04	SF01_05	SF01_06
201	2	1970	8		1	7		2	1		3	3	3	2	3	3
202	1	1988	7		1	6		1	2		3	3	3	4	4	4
203	1	1981	8		1	6		2	2		3	4	3	2	4	3
204	1	1964	5		1	6		5	2		4	4	4	4	4	4
205	2	1954	7		1	2		5	2		4	4	4	2	4	4
206	1	1970	9		1	2		1	2		4	4	3	3	4	3
207	1	1960	5		1	2		3	2	das ar	4	4	4	4	4	3
208	2	1964	8		1	2		5	1		3	3	1	1	2	2
209	1	1985	8		1	2		2	2		3	4	4	4	3	3
210	1	1981	8		1	7		2	2		4	3	3	4	4	3
211	1	1987	8		1	2		1	2		2	3	4	2	3	3
212	1	1980	8		1	2		1	2		3	3	3	3	3	3
213	1	1969	5		1	2		5	2		4	4	4	3	3	3
214	1	1991	8		1	2		1	2		4	4	4	4	4	3
215	2	1974	4		1	8	Medier	5	2		3	4	4	3	3	3
216	2	1970	6		1	5		3	1		3	3	3	3	3	3
217	2	1978	7		1	1		2	2		3	3	4	3	3	2
218	2	1981	7		1	1		3	2		3	3	4	2	4	3
219	2	1978	8		1	1		2	2		3	4	3	4	2	2
220	2	1976	7		1	1		2	2	Alles C	3	4	4	3	3	3
221	1	1966	7		1	1		2	2		4	4	3	3	4	4
222	1	1966	8		1	3		5	2		3	3	4	4	3	3
223	2	1986	5		1	1		2	2		3	4	3	3	3	2
224	2	1972	6		1	1		5	1		3	3	2	3	4	3
225	1	1966	8		1	1		2	2		2	2	3	4	4	3
226	1	1967	7		1	1		4	1		3	3	4	4	3	3
227	2	1962	7		1	1		5	1	Frager	3	4	4	3	4	4
228	2	1973	7		1	1		5	2		3	3	3	2	3	4
229	2	1973	8		1	1		2	2	* sind j	3	3	4	4	3	3
230	2	1973	7		1	1		2	2		3	4	2	3	4	3
231	2	1989	8		1	2		1	2		3	3	3	4	2	2
232	2	1960	9		1	1		4	2	Frages	3	3	3	3	3	3

lfd. Nr.	SF01_07	SF01_08	SF08_09	SF08_10	SF08_11	SF08_12	SF08_13	SF08_14	SF08_15	SF08_16	SF04_01	SF04_02	SF04_03	SF05	SF06	SF07
1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	2	1
2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	2
3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2	1
4	2	1	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	1	2	2
5	3	3	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	1	2	1
6	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	1	1	1
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1
8	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	2	2	1
9	4	4	4	3	4	4	3	4	3	2	4	4	4	1	2	1
10	4	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	1
11	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	2	2	1
12	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1
13	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	1	2	1
14	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2
15	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	1	2	1
16	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	2	1
17	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	4	2	2	1
18	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	2	2	1
19	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	1	2	1
20	4	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	2	2	2
21	3	3	1	1	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	1	1
22	3	3	4	2	4	4	3	3	4	4	3	1	4	1	2	1
23	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	1	2	2
24	4	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	1	2	1
25	3	3	4	2	4	3	3	3	3	2	4	4	4	2	1	1
26	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	2	2	1
27	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1
28	4	1	4	3	1	1	1	3	3	3	1	2	4	1	2	2
29	2	2	4	4	2	2	3	3	1	2	2	1	2	1	1	1
30	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	2	1
31	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	1	2	2
32	3	4	2	1	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2	2	1
33	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	1	1
34	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	1
35	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2
36	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	1
37	3	2	1	1	2	2	1	2	3	2	2	2	3	1	1	1
38	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	2	1
39	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	1
40	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	1	2	1
41	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	1	1	1
42	3	2	4	4	2	2	4	3	3	4	2	2	3	1	1	1
43	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	4	2	2	1
44	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	2	1
45	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1
46	3	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	1
47	2	3	3	2	4	3	4	4	4	3	4	3	2	1	2	1
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1
49	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	1	2	1
50	3	2	2	3	2	2	2	3	3	4	2	2	4	2	2	1

lfd. Nr.	SF01_07	SF01_08	SF08_09	SF08_10	SF08_11	SF08_12	SF08_13	SF08_14	SF08_15	SF08_16	SF04_01	SF04_02	SF04_03	SF05	SF06	SF07
51	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	2	1
52	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	1	2	1
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
54	4	4	2	2	4	2	4	4	3	3	4	4	3	1	1	1
55	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1
56	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	1	1
57	4	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	1	1
58	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	2	1
59	3	2	1	2	4	3	4	4	3	4	3	3	3	1	2	1
60	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	1	1
61	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	2	1
62	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	1	1
63	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	1
64	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	2	1
65	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	1
66	2	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	2	2	1
67	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	2	3	2	2	1
68	4	1	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	1
69	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	2	1
70	3	2	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	2	2	1
71	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	1	2	1
72	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	1	1	1
73	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	1
74	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	2	2
75	2	3	1	1	4	3	3	3	4	3	3	3	3	1	1	2
76	3	2	2	2	3	2	3	3	2	1	3	3	3	2	2	2
77	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	4	2	1	1
78	2	4	4	4	3	4	3	3	3	1	3	3	3	2	2	1
79	3	2	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	1	2	1
80	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	1	1
81	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4	1	2	2
82	3	4	2	1	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	1	1
83	4	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	2	2	1
84	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	1	1	2
85	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	2	2	1
86	3	2	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1
87	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	1	2	1
88	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	1	2	1
89	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	4	3	2	2	1	1
90	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	1	2	1
91	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	1	2	1
92	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	1
93	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	1
94	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	2	1	2	1
95	3	3	3	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	1	2	1
96	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	2	1
97	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	1	2	1
98	3	3	2	1	4	3	3	3	2	2	4	4	4	1	2	1
99	2	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	4	1	2	1
100	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	2	1

lfd. Nr.	SF01_07	SF01_08	SF08_09	SF08_10	SF08_11	SF08_12	SF08_13	SF08_14	SF08_15	SF08_16	SF04_01	SF04_02	SF04_03	SF05	SF06	SF07
101	2	1	4	3	2	2	3	3	4	4	1	1	3	1	2	1
102	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1
103	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	1
104	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	2	2	1
105	2	2	2	2	4	2	2	2	3	1	2	2	3	1	1	1
106	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	1
107	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	1	2	2
108	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	1	2	1
109	3	3	4	2	3	3	3	4	3	2	4	4	4	2	1	1
110	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	1	2	1
111	2	4	2	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	2	2
112	3	2	3	4	3	3	4	3	2	3	2	3	3	1	2	1
113	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	1	2	1
114	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	2
115	3	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	1	2	1
116	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	2	1
117	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	1	4	2	2	1
118	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	1
119	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	1	2	1
120	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	1
121	2	2	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	2	1
122	3	2	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	2	1
123	4	3	2	2	4	4	3	4	3	3	4	3	3	2	2	1
124	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	1	1	1
125	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3	4	4	1	2	1
126	3	3	2	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	2	1	1
127	3	2	4	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	1	1	1
128	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	1	1
129	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1
130	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	1	1
131	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	2	4	2	2	1
132	3	2	3	3	3	2	3	4	2	2	2	1	3	2	1	1
133	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	1	2	2
134	2	2	4	4	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	1	1
135	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	1	2	1
136	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	1	1
137	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	1	1	2
138	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	2	2
139	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	1	1
140	3	3	4	4	3	3	4	4	3	2	3	3	3	2	2	1
141	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	1	2	1
142	2	2	2	2	2	3	4	3	3	2	3	3	3	1	2	2
143	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	1	1
144	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	1	2	1
145	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	1	2
146	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	1	1
147	4	3	3	3	3	4	4	3	4	1	4	3	3	2	2	1
148	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	2	1
149	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	1
150	2	1	2	3	3	2	3	3	3	4	3	2	1	1	2	1

lfd. Nr.	SF01_07	SF01_08	SF08_09	SF08_10	SF08_11	SF08_12	SF08_13	SF08_14	SF08_15	SF08_16	SF04_01	SF04_02	SF04_03	SF05	SF06	SF07
151	3	2	4	4	3	3	4	3	2	4	3	3	4	1	2	1
152	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	1	2	1
153	3	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	2	1
154	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	1
155	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	2
156	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	1
157	3	2	3	3	3	2	2	3	1	1	3	2	2	1	2	2
158	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	1	2	2
159	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	2	2	3	2	2	2
160	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	1	2	1
161	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1
162	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	1
163	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	1
164	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	1	2	2
165	4	3	4	2	4	2	4	3	3	4	4	2	3	1	2	1
166	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2
167	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	1	1
168	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	1
169	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1
170	3	3	2	1	4	4	4	3	4	3	4	3	3	2	2	1
171	4	2	2	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2
172	3	4	2	3	3	2	3	4	1	1	2	3	4	2	2	1
173	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	4	3	3	1	2	1
174	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	1	1	2	2	1	1
175	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	1
176	2	2	4	4	3	2	1	2	4	2	1	1	3	2	1	1
177	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	1
178	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2
179	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	2	1
180	3	2	4	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	1
181	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	1	3	2	2	1
182	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	2	1
183	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1
184	3	3	2	4	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	1	1
185	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	1
186	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1
187	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	1
188	3	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
189	3	2	4	4	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2
190	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2
191	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	1	1
192	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	1	1	2
193	1	1	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	1	2
194	4	3	2	2	4	3	4	4	2	1	3	3	4	1	2	1
195	3	4	3	2	3	3	4	4	3	2	4	1	2	2	2	1
196	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2	1
197	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2
198	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	1
199	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	1	2	1
200	3	2	2	1	2	2	2	3	3	2	3	3	2	1	2	1

Id. Nr.	SF01_07	SF01_08	SF08_09	SF08_10	SF08_11	SF08_12	SF08_13	SF08_14	SF08_15	SF08_16	SF04_01	SF04_02	SF04_03	SF05	SF06	SF07
201	4	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	1	2	1
202	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	1	1
203	2	2	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	2	1
204	4	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	1	2	2
205	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	2	2	1
206	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1
207	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	1	2	1
208	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	1	2	1	1	1
209	3	3	4	4	3	3	2	4	2	2	1	1	3	2	2	1
210	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	1	1	3	1	1	2
211	2	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	1	1	1
212	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1
213	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	1
214	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2
215	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	2	2	1
216	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	1	2	1
217	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	2	2
218	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1
219	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1
220	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	1	1	1
221	3	3	1	1	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	2	1
222	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1
223	2	2	3	1	2	2	3	3	3	4	3	2	3	2	1	1
224	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	1
225	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	1	1	2	1	2	1
226	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	1	1	1
227	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	1	2	1
228	3	3	3	2	4	3	4	2	3	1	3	3	3	2	2	1
229	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	1	1
230	3	3	4	4	3	2	2	4	3	2	2	3	4	2	2	1
231	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	1
232	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	4	2	1	1