

Tamara Riederer / Astrid Russ

# Der Einfluss von Selbstmanagement im organisationalen Kontext

128 - The Future of Work and Organizing

## Abstract

Die individuelle Selbstmanagementfähigkeit wird, aufgrund der Notwendigkeit des effizienten Umgangs mit knappen Ressourcen, in der schnelllebigen Zeit des 21. Jahrhunderts immer wichtiger. Gerade im organisationalen Kontext kann durch eine Steigerung der Arbeitsleistung ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil erzielt werden. Die vorliegende Studie befasst sich mit theoretischen und praktischen Aspekten des Selbstmanagements und dessen Auswirkungen auf die Arbeitsleistung. Weiters wird der Einfluss der Moderatorvariablen „steuerbare Arbeitsbedingungen“ (Partizipationsmöglichkeiten, Tätigkeitsspielraum, Vorgesetztenverhalten und freies Zeitmanagement) auf den Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung hin untersucht. Hinsichtlich des Themas „Selbstmanagement und Arbeitsleistung“ existieren im deutschsprachigen Raum nur vereinzelt empirische Studien. Besonderer Forschungsbedarf besteht noch im Bereich des Einflusses der genannten Moderatorvariablen. Folglich wurde eine Umfrage bei einer Stichprobe von Erwerbstätigen durchgeführt, wobei 224 Personen den Online-Fragebogen vollständig ausgefüllt haben. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sowohl Selbstmanagement als auch vom Unternehmen steuerbare Arbeitsbedingungen einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung zeigen. Eine Interaktion zwischen Selbstmanagement und steuerbaren Arbeitsbedingungen zeigt jedoch keinen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsleistung.

## Keywords:

Selbstmanagement, Arbeitspsychologie, Organisationspsychologie, Personalpsychologie, Arbeitsleistung, Tätigkeitsspielraum, Vorgesetztenverhalten, Zeitmanagement, Partizipation, Selbstführung

## 1. Einleitung

„Die Zeit kann nichts dafür, wenn ihr Zeitmanagement nicht funktioniert“ (Reichmann 2014: 60). In der heutigen digitalen Gesellschaft wird die effiziente Nutzung der Ressource Zeit einerseits wegen der Beschleunigung durch die elektronische Vernetzung, andererseits aufgrund der wachsenden Verantwortung immer wertvoller. Viele Menschen sind mittlerweile daran gewöhnt, durchgehend erreichbar und somit jederzeit empfänglich für Anfragen und Anweisungen zu sein. Es scheint daher nicht überraschend, dass bereits eine große Anzahl an Zeitmanagement-Ratgebern, -Workshops und -Coaching am Markt angeboten werden (z.B. Bischof et al. 2014 oder Seiwert 2007).

Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen haben den Vorteil erkannt und setzen sich nun ebenfalls damit auseinander, wie ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die vertragliche Zeit effizienter und dementsprechend kostengünstiger nutzen können (Kühn et al. 2006). Aussichtsreich ist die Steigerung der Arbeitsleistung durch optimale Nutzung von Zeit und guter Prioritätensetzung, wodurch

eine Organisation einen weiteren Wettbewerbsvorteil erzielen kann (Austin / Villanova 1992). Um die vertragliche Zeit sinnvoll zu nutzen, muss der/die Angestellte seine bzw. ihre Fähigkeiten kennen und ebenso genug über deren optimalen Einsatz wissen, wobei eine gute Selbstmanagementfähigkeit das Fundament dafür bildet. Die Autorin definiert Selbstmanagement als den Vorgang der Selbstregulation, um Ziele, Wünsche, Bedürfnisse und Aufgaben unter Bedachtnahme der optimalen Einteilung und Nutzung interner und externer Ressourcen zur eigenen Zufriedenheit zu erledigen.

Unter diesem Aspekt ist es für Organisationen aufschlussreich, zu wissen, wie sich die individuelle Selbstmanagementkompetenz von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auf Unternehmensziele und die Arbeitsleistung auswirkt. Roberts und Foti wiesen in ihrer Studie im Jahre 1998 sowohl einen Einfluss von beeinflussbaren Arbeitsstrukturen auf die Arbeitszufriedenheit nach als auch, dass diese durch die individuelle Selbstführungsfähigkeit beeinflusst wird. Für Organisationen ist die Arbeitszufriedenheit eher sekundär, primär aber die messbare Arbeitsleistung (Austin / Villanova 1992) relevant.

Da im deutschsprachigen Raum keine Studie Antworten zu den sich aufwerfenden Fragen geben konnten, hat die Autorin im Rahmen ihrer Masterarbeit eingangs den Einfluss von Selbstmanagement auf die Arbeitsleistung untersucht. Zusätzlich wurde der Einfluss der Moderatorvariablen „steuerbare Arbeitsbedingungen“, welche sich aus dem Tätigkeitsspielraum (Ulrich 1991), Vorgesetztenverhalten (Manz / Sims 1989; Rosenstiel 1993), aus Partizipationsmöglichkeiten (Pütz 1997; Wilpert 1989) und freiem Zeitmanagement (Koch / Kleinmann 2002) zusammensetzt, auf den Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Arbeitsleistung untersucht. Die steuerbaren Arbeitsbedingungen wurden laut Theorie als Moderatorvariable und nicht als Mediatorvariable bestimmt, da ein Moderator den Einfluss einer unabhängigen Variable (Selbstmanagement) auf eine abhängige Variable (Arbeitsleistung) verändert. Ein Mediator hingegen ist der Auslöser, damit eine unabhängige Variable einen Einfluss auf eine abhängige Variable zeigt. Da Selbstmanagement selbst bereits einen Einfluss auf die Arbeitsleistung haben soll, wurden die steuerbaren Arbeitsbedingungen, die laut Literatur den Einfluss von Selbstmanagement auf die Arbeitsleistung verstärken sollen, als Moderatorvariable bezeichnet.

## 2. Theoretischer Hintergrund

Die Theorie des Selbstmanagements hat ihre Ursprünge in der Psychoanalyse des Menschenbildes (Freud 1938), wo anhand verborgener Prozesse der Psyche herauszufinden versucht wurde, wieso der Mensch so agiert, wie er es tut, gefolgt vom Behaviorismus (Skinner 1935), der das menschliche Verhalten auf Umwelteinflüsse zurückführte. Erst in der Sozialkognitiven Lerntheorie (Bandura 1963) traute man dem Menschen erstmals zu, dass er sein Verhalten selbst aktiv beeinflussen und steuern kann, stellte jedoch fest, dass auch die Umwelt einen wesentlichen Einfluss auf das Verhalten ausübt. Hier wurde erstmals über Selbststeuerung durch Selbstkontrolle und -reflexion geschrieben, was einer Definition von Selbstmanagement schon nahe kommt.

Der Selbstmanagement-Ansatz leitet sich von unterschiedlichen Ansichten ab, wobei hier die der vorliegenden Abhandlung zugrundeliegenden Ansätze erwähnt werden sollen. Dies ist einerseits der gesellschaftliche Zeitmanagement-Ansatz von Lothar Seiwert (1998), einem der bekanntesten

Zeitmanagement-Autoren im europäischen Raum. Er beschreibt Selbstmanagement vor allem durch die optimale Einteilung und Nutzung interner und externer Ressourcen. Zeit ist sowohl eine externe (wieviel Zeit hat man für etwas?) als auch eine interne Ressource (wie geht man mit vorhandener Zeit um?). Der wissenschaftliche Zeitmanagement-Ansatz nach Werner Pütz (1997) widmet sich erstmals auch psychologischen Abläufen des Selbstmanagements und möglichen Ursachen bei Problemen mit Selbstmanagement, bearbeitet innerhalb der Organisationspsychologie und Managementforschung. Laut dem Motivations-Ansatz nach Hugo Kehr (2002) ist für kontinuierliche Motivation der Wille zur Weiterentwicklung und die Fähigkeit, sich selbst gut zu managen, tragend. Da positive Erfahrungen motivierende Anreize setzen, sollte das Wohlwollen seiner eigenen Leistung gegenüber unabdingbar sein. Der Zielsetzungsansatz (z.B. Kleinbeck 2006; Ulich 1991; Locke / Latham 1990; Drucker 1954) beschreibt die Wichtigkeit gut definierter Ziele, da diese anregen, an sich selbst zu arbeiten und sich selbst zu reflektieren.

Arbeitsleistung ist ein Aspekt, der in der Forschung schon häufig untersucht wurde (z.B. Porter 1981; Hannan / Freeman 1977; Hambrick 2007; Henry 2008). Innerhalb dieser Studie wurde Arbeitsleistung als jenes MitarbeiterInnenverhalten während der Arbeitszeit definiert, welches zu der Zielerreichung der Organisation beiträgt. Es setzt sich aus dem Leistungsvermögen, der Leistungsbereitschaft und den Leistungsbedingungen zusammen (von Au 2013). Leistungsvermögen definiert dabei das individuelle Können (z.B. Talent, Gesundheit ...), Leistungsbereitschaft beschreibt die individuelle Motivation und wie viel man bereit ist, von seinem Leistungsvermögen zu investieren. Die Leistungsbedingungen definieren die Leistung anhand organisationaler Gegebenheiten wie Regeln und Rahmenbedingungen. Die individuelle Selbstmanagementkompetenz soll dabei zur Erhöhung des Leistungsvermögens als auch der Leistungsbereitschaft beitragen (Wollschnig / Strobel 2009 et al.; Judge 2009).

Steuerbare Arbeitsbedingungen bilden den dritten Schwerpunkt dieser Forschung und sollen jene Bedingungen repräsentieren, welche vom Unternehmen gezielt eingesetzt werden können, um die Selbstmanagementkompetenz und in weiterer Folge die Arbeitsleistung positiv zu beeinflussen. Der Tätigkeitsspielraum kennzeichnet den Zusammenhang zwischen der Ausführung organisationaler Aufgaben von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und der Berücksichtigung ihrer gestalterischen Interessen der jeweiligen Arbeitstätigkeit und umfasst den Spielraum bezüglich Handlungen, Entscheidungen und Gestaltungen (Ulich 1991). Je größer der gewährte Tätigkeitsspielraum ist, desto größer ist die Möglichkeit zur Regulation des eigenen Verhaltens und somit der Erhöhung des Selbstmanagements und in weiterer Folge die der Arbeitsleistung (Hacker 1986). MitarbeiterInnenorientiertes Führungsverhalten kennzeichnet alle beobachtbaren und messbaren Verhaltensweisen und Aktivitäten einer Führungskraft, wobei ein SuperLeader die Belegschaft unterstützt, selbst eine bessere Selbstmanagementfähigkeit zu erlangen und dadurch die Arbeitsleistung zu erhöhen (Manz / Sims 1989). Die Partizipationsmöglichkeit (Tannenbaum / Schmidt 1973) ist die Teilhabe an diversen Entscheidungen (keinerlei Mitspracherecht bis hin zu vollständiger Autonomie), wobei durch Partizipation individuelle Wünsche mit den organisationalen Vorgaben in Einklang gebracht werden können, wodurch Motivation erhöht wird (Wilpert 1998). Zeitmanagement

definiert die optimale und zielgerichtete Einteilung und Nutzung von Zeit, wobei man die subjektive Empfindung von Wichtigkeit und Dringlichkeit beachten muss (Koch / Kleinmann 2002). Sowohl die zeitliche Flexibilität innerhalb der Arbeit als auch die Unterstützung zur Verbesserung der Zeitmanagementfähigkeit seitens des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin sollen einen positiven Einfluss auf Selbstmanagement und Arbeitsleistung haben (Strateman 2001).

### 3. Forschungsgegenstand und Methodik

Um den Forschungsgegenstand zu untersuchen, wurde eine quantitative Studie mittels eines Online-Fragebogentools ([www.sosicisurvey.de](http://www.sosicisurvey.de)) durchgeführt, wodurch ebenso die Anonymität der Befragten gewährleistet wurde. Die Untersuchung wurde als Querschnittsstudie konzipiert, wobei die Zielgruppe aktuelle und ehemalige Erwerbstätige umfasste. Der Fragebogen enthielt 4 Skalen (Selbstmanagement, Arbeitsleistung, steuerbare Arbeitsbedingungen und demografische Daten) mit insgesamt 79 Items. Er setzte sich überwiegend aus erprobten, reliablen und validen Fragebögen zusammen.

Die Arbeitsleistung wurde mittels FELA-S (Staufenbiel / Hartz 2000) erhoben, die Selbstmanagementfähigkeit durch den deutschsprachigen RSLQ (Andreßen / Konradt 2007) und den deutschsprachigen TMB (Kömmetter 2010) abgefragt. Um die steuerbaren Arbeitsbedingungen abzufragen, wurden für den Tätigkeitsspielraum, die Partizipationsmöglichkeiten und das Vorgesetztenverhalten relevante Fragestellungen des SALSA (Rimann / Udris 1997) herangezogen. Die Fragen zur Subskala „Freies Zeitmanagement“ wurden von der Autorin anhand der Literatur gebildet.

Die Gütekriterien der Qualität eines Fragebogens „Objektivität, Reliabilität und Validität“ nach Diekmann 2009 konnten erfüllt werden. Als Auswertungsmethodik wurden lineare Regressionen und Moderatoranalysen berechnet.

### 4. Ergebnisse

Der Fragebogen wurde sechs Wochen ab Mitte Februar 2015 zur Datenerhebung online gestellt und innerhalb dieses Zeitraums von 224 Personen vollständig ausgefüllt. Die demografischen Daten ergaben, dass zum Zeitpunkt der Datenerhebung von der Stichprobe 62% der Teilnehmenden weiblich waren, das Durchschnittsalter 32 Jahre betrug, mehr als 55% Vollzeit als ihre aktuelle Berufstätigkeit angaben und knapp 57% über eine akademische Ausbildung verfügen.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Selbstmanagement einen höchst signifikant positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung hat ( $\beta=0,3$ ,  $T=4,629$ ,  $p=0,00$ ). Auffallend ist, dass die Subskala „Eigeninitiative“ der Arbeitsleistung den höchsten Zusammenhang mit allen Subskalen des Selbstmanagements (ausgenommen Selbstbelohnung und Selbstbestrafung) und der gesamten Skala Selbstmanagement ( $\beta=0,34$ ,  $p=0,00$ ) aufweist.

Auch vom Unternehmen steuerbare Arbeitsbedingungen zur Steigerung der Selbstmanagementkompetenz beeinflussen die Arbeitsleistung positiv ( $\beta=0,26$ ,  $T=4,04$ ,  $p=0,00$ ). Auffällig ist auch hier, dass die Subskala „Eigeninitiative“ der Arbeitsleistung einen höchst signifikanten Zusammenhang mit allen steuerbaren Arbeitsbedingungen aufweist (SA gesamt:  $\beta=0,44$ ,  $p=0,00$ ). Prüft man die einzelnen

4

Subskalen der steuerbaren Arbeitsbedingungen, zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Höhe des Vorgesetztenverhaltens und Arbeitsleistung ( $\beta=0,24$ ,  $T=3,7$ ,  $p=0,00$ ) ebenso wie zwischen der Größe des Entscheidungsspielraumes und der Arbeitsleistung ( $\beta=0,31$ ,  $T=4,74$ ,  $p=0,00$ ).

Weder eine Interaktion aus Selbstmanagement und steuerbaren Arbeitsbedingungen gesamt noch eine Interaktion aus Selbstmanagement und den Subskalen der steuerbaren Arbeitsbedingungen zeigte einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsleistung ( $p>.05$ ). Laut Theorie wurde abgeleitet, dass steuerbare Arbeitsbedingungen den Einfluss von Selbstmanagement auf die Arbeitsleistung moderieren sollen. Dies bedeutet, dass steuerbare Arbeitsbedingungen auch einen Einfluss auf das Selbstmanagement haben sollten und dadurch indirekt auf die Arbeitsleistung. Der Effekt des Einflusses von Selbstmanagement auf die Arbeitsleistung sollte durch das Einbringen der Moderatorvariablen „steuerbare Arbeitsbedingungen“ verändert werden. Dies war in der vorliegenden Studie nicht der Fall.

## 5. Diskussion und Ausblick

Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl Selbstmanagement als auch steuerbare Arbeitsbedingungen separat voneinander einen höchst signifikanten Einfluss auf die Arbeitsleistung haben. Betrachtet man die berechneten Korrelationen, ist auffällig, dass sowohl Selbstmanagement als auch steuerbare Arbeitsbedingungen den höchsten Zusammenhang mit der Subskala „Eigeninitiative“ der Arbeitsleistung aufweisen. Dies ist insofern nicht erstaunlich, da die Eigeninitiative jenes freiwillige Arbeitsengagement widerspiegelt, welches über die durchschnittliche, vertraglich festgelegte Arbeitsleistung hinausgeht (Campbell 1990).

Das Ergebnis eines positiven Einflusses von Selbstmanagement auf die Arbeitsleistung spiegelt das theoretische Fundament der Literatur wider und birgt interessante Informationen für Personalabteilungen und Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberinnen. Möchte man Menschen mit einer hohen Selbstmanagementfähigkeit fördern, sollte man ihnen einen Arbeitsbereich zuweisen, in welchem Eigeninitiative in hohem Maße gefordert wird. Überdies ist eine Investition in die Förderung von Selbstmanagement-Skills, aufgrund folglich steigender Arbeitsleistung, empfehlenswert. Unternehmen könnten die individuelle Selbstmanagementfähigkeit beispielsweise gezielt durch die Anwendung von Selbstmanagement-Trainings, Coachings oder Self-Contracting fördern.

Außerdem sollten steuerbare Arbeitsbedingungen systematisch eingesetzt werden. Gemäß den berechneten Ergebnissen zeigen vor allem der Entscheidungsspielraum und das Vorgesetztenverhalten einen signifikanten Zusammenhang mit der Arbeitsleistung.

Für die Praxis lässt sich ableiten, dass Angestellte genügend Freiraum benötigen, um selbst Entscheidungen treffen zu dürfen, da sie laut Carpenter und Golden (1997) und Müller (2004) produktiver sind, wenn sie persönliche Ziele in die Arbeitsziele integrieren können. Sie sind demzufolge motivierter, ein selbst definiertes Ziel effizient zu erreichen. Dennoch wünschen sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen Vorgesetzten, der/die sie einerseits bei der Zielfindung und andererseits bei auftretenden Problemen unterstützt und eine/n MentorIn repräsentiert. Durch diese sogenannte SuperLeadership wird laut Manz und Sims (1989) gleichwohl die Motivation als auch die

Arbeitsleistung gefördert. Je spürbarer die steuerbaren Arbeitsbedingungen von Angestellten wahrgenommen werden, desto stärker ist ihr Einfluss auf die individuelle Arbeitsleistung.

Zu erwähnen ist, dass über 50% der Stichprobe einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss vorweisen können. Dadurch könnte man unterstellen, dass diese Personen ein differenziertes Verständnis von Arbeitsleistung haben und des Weiteren sich selbst als überdurchschnittlich produktiv einschätzen. Der berechnete Mittelwert der Arbeitsleistung innerhalb dieser Studie beträgt 5,5 wobei 7 die höchste Punktezahl darstellte. Es ist anzunehmen, dass eine Erhöhung der Selbstmanagementfähigkeit ebenso wie eine Erhöhung steuerbarer Arbeitsbedingungen bei Personen, die zuvor eine durchschnittliche Arbeitsleistung aufgewiesen hatten, zu einer stärkeren Steigerung führen würde, als es innerhalb dieser Studie der Fall war.

Die Tatsache, dass bei dieser Studie die Interaktion aus Selbstmanagement und steuerbaren Arbeitsbedingungen keinen Einfluss auf die Arbeitsleistung hat, kann mehrere Ursachen haben. Zum einen wurde lediglich die Selbsteinschätzung der Angestellten untersucht, wobei es hier einen möglichen Deckeneffekt bei der Arbeitsleistung gibt, da diese einen Mittelwert von 5,5 von 7 aufweist. Es könnte sich um eine Tendenz der sozialen Erwünschtheit handeln, indem die Angestellten jenes Verhalten angekreuzt haben, welches in der Gesellschaft für erwünscht gehalten wird. Ferner ist der Anteil der akademischen Abschlüsse innerhalb der Stichprobe sehr hoch. Es ist anzunehmen, dass eine Zielgruppe, die noch keine so hohe Ausgangsbasis bei der Arbeitsleistung zeigt, stärkere Effekte bei der Beeinflussung durch Selbstmanagement oder steuerbaren Arbeitsbedingungen gezeigt hätte bzw. auch bei deren Interaktion.

Nachfolgende Studien könnten die Einschätzung der Vorgesetzten über die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit einbeziehen. Ebenso wäre eine Vergleichsstudie mit ProbandInnen aufschlussreich, die keinen akademischen Abschluss vorweisen, bestmöglich vor Einführung gezielt steuerbarer Arbeitsbedingungen und einige Zeit danach, um etwaige Einflüsse der Moderatorvariablen zu eruieren.

Zusammenfassend können folgende Empfehlungen für die Praxis von Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen ausgesprochen werden:

- Gestaltung von Arbeitsbereichen, die reichlich Eigeninitiative ermöglichen und fordern
- Freiraum kreieren, damit Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen selbst Entscheidungen treffen dürfen beziehungsweise in Entscheidungsprozesse mit einbezogen werden
- Förderung von Selbstmanagementfähigkeit durch Selbstmanagement-Training, Coaching oder Self-Contracting
- Integration von persönlichen Zielen in vorgegebene Arbeitsziele der Organisation
- Ein Vorgesetzter bzw. eine Vorgesetzte, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei der Zielfindung sowie bei auftretenden Problemen unterstützt und als Mentor fungiert
- Steuerbare Arbeitsbedingungen, die in der Organisation spürbar erlebt werden.

### Literaturliste/Quellenverzeichnis:

- Andreßen, Panja/Konrad, Udo (2007). Messung von Selbstführung: Psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version des Revised Self-Leadership Questionnaire. Zeitschrift für Personalpsychologie, 6, 117-128.
- Austin, James/Villanova, Peter (1992). The criterion problem: 1917 – 1992. Journal of Applied Psychology, 77, 836-874.
- Bandura, Albert/Walters, Richard. H. (1963). Social Learning and personality development. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Bischof, Klaus/Bischof, Anita/Müller, Horst (2014). Selbstmanagement. Haufe.
- Campbell, John P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: M. D. Dunnette & L.M. Hough (Hrsg.), Handbook of industrial and organizational Psychology, 2 (1), 687-732. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Carpenter, Mason A./Golden, Brian R. (1997). Perceived managerial discretion: A study of cause and effect. Strategic Management Journal, 18, 3, 187-206.
- Diekmann, Andreas (2009). Empirische Sozialforschung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Drucker, Peter Ferdinand (1954). The Practice of Management. New York: Harper & Row.
- Freud, Sigmund (1938). Abriß der Psychoanalyse. Frankfurt am Main: Gesammelte Werke, XVII.
- Hacker, Winfried (1986). Arbeitspsychologie: psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Bern: Huber.
- Hambrick, Donald C. (2007). Upper echelons theory: An update. Academy of Management Review, 32, 2, 334-343.
- Hannan, Michael T./Freeman, John H. (1977). The population ecology of organizations. American Journal of Sociology, 82, 5, 929-964.
- Henry, Anthony (2008). Understanding strategic management, New York.
- Judge, Timothy A. (2009). Core self-evaluations and work success. Current Directions in Psychological Science, 18, 1, 58-62.
- Kehr, Hugo M. (2002). Souveränes Selbstmanagement. Weinheim und Basel: Beltz.
- Kleinbeck, Uwe (2006). Handlungsziele. In: J. Heckenhausen und H. Heckenhausen (Hrsg.). Motivation und Handeln (S. 255-276). Heidelberg: Springer.
- Koch, Cornelius J./Kleinmann, Martin (2002). A stitch in time saves nine: Behavioural decision-making explanations for time management problems. European Journal of Work and Organizational Psychology, 11, 199-217.

- Kömmetter, Susanne (2010). Strukturelle Äquivalenzen von Skalen zur Messung von studienrelevanten Kompetenzen und Einstellungen. Wien.
- Kühn, Stephan/Platte, Iris/Wottawa, Heinrich (1996). Psychologische Theorien für Unternehmen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Locke, Edwin A./Latham, Gary P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Manz, Charles C./Sims, Henry P. (1989). SuperLeadership. Leading Others to Lead Themselves. New York: Prentice Hall.
- Müller, Günter F. (2004). Selbstführungskompetenz: Messung und berufsbezogene Korrelate. In: Wiese (Ed.). Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung (S. 91-104). Frankfurt: Campus.
- Porter, Michael E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. Academy of Management Review, 6, 4, 609-620.
- Pütz, Bert Werner(1997). Psychische Grundkonflikte im Selbstmanagement-Prozeß von Führungskräften. Frankfurt: Lang.
- Reichmann, Eva (2014). „Die Zeit kann nichts dafür, wenn ihr Zeitmanagement nicht funktioniert“. In: Mescher, Heidi (Hrsg.) Selbstmanagement (S. 60-70). Berlin: LIT Verlag.
- Rimann, Martin/Udris, Ivars (1997). Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA. In: O. Strohm/E. Ulich. Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten: ein Mehr-Ebenen Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Robert, Heather E./Foti, Roseanne J. (1998). Evaluating the interaction between self-leadership and work structures in predicting job satisfaction. Journal of Business Psychology, 12, 257-267.
- Rosenstiel, Lutz (1993). Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, M. Führung von Mitarbeitern; Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart.
- Seiwert, Lothar J. (1998). Wenn du es eilig hast, gehe langsam: Das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt. New York: Campus.
- Seiwert, Lothar J. (2007). Das neue 1 x 1 des Zeitmanagement, 29. Auflage. München: Gräfe & Unzer.
- Skinner, Burrhus. F. (1935). The Generic Nature of the Concepts of Stimulus and Response. The Journal of General Psychology, 12, 40-65.
- Staufenbiel, Thomas/Hartz, Christopher (2000). Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Messinstruments. Diagnostica, 46, 73-78.

Stratemann, Ingrid (2001). Arbeitszeitflexibilisierung als Mittel der Qualitätssteigerung im Führungsbereich. In: R. Marr (Hrsg.). Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme (S. 360-371). Berlin: Erich Schmidt.

Tannenbaum, Robert/Schmidt, Warren (1973). How to Choose a Leadership Pattern. Harvard Business Review, 51, 162-180.

Ulich, Eberhard (1991). Arbeitspsychologie. Stuttgart: Poeschel.

von Au, Corinna (2013). Leistung in Teams. In: Landes, M. & Steiner, E. (Hrsg.). Psychologie der Wirtschaft (S. 427-455). Wiesbaden: Springer VS.

Wilpert, Bernhard (1998). A view from Psychology. In: Heller F. (Hrsg.). Organizational Participation, Myth and Reality. S. 41-64. New York: Oxford.

Wollsching-Strobel, Peter/Wollsching-Strobel, Ulrike/Sternecker, Petra/Hänsel, Frank (2009). Die Leistungsformel – Spitzenleistung gestalten und erhalten. Wiesbaden: Gabler.